

Universidad de La Salle

**Ciencia Unisalle**

---

Maestría en Administración

Facultad de Ciencias Administrativas y  
Contables

---

1-1-1998

## **Propuesta de mejoramiento del proceso de fichaje y control de jugadores en un organismo deportivo nacional. Caso: Federación Colombiana de Baloncesto**

Nora Cecilia Beltrán Romero  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_administracion](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion)

---

### **Citación recomendada**

Beltrán Romero, N. C. (1998). Propuesta de mejoramiento del proceso de fichaje y control de jugadores en un organismo deportivo nacional. Caso: Federación Colombiana de Baloncesto. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_administracion/203](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/203)

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE FICHAJE Y CONTROL  
DE JUGADORES EN UN ORGANISMO DEPORTIVO NACIONAL  
Caso: Federación Colombiana de Baloncesto**

**NORA CECILIA BELTRAN ROMERO** 8194 2042

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
UNIDAD DE FORMACION AVANZADA  
MAGISTER EN ADMINISTRACION  
SANTAFE DE BOGOTA, D.C.  
1998**



V. M  
81.98  
B453p.

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE FICHAJE Y  
CONTROL DE JUGADORES EN UN ORGANISMO DEPORTIVO NACIONAL  
Caso: Federación Colombiana de Baloncesto**

**NORA CECILIA BELTRAN ROMERO**

**Trabajo de Grado para Optar el título de  
Magister en Administración**

**Director  
DR. CARLOS JULIO ROA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
UNIDAD DE FORMACION AVANZADA  
MAGISTER EN ADMINISTRACION  
SANTAFE DE BOGOTA, D.C.  
1998**

## **ADVERTENCIA**

### **ARTICULO 97**

**"Ni la Universidad, ni el asesor, ni el jurado  
son responsables por las ideas expuestas  
por los graduandos"**

**REGLAMENTO ESTUDIANTIL UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**NOTA DE ACEPTACION**

*Robada*

---

---

---

*Jurado*

---

**Presidente del jurado**

*[Signature]*

---

**Jurado**

*[Signature]*

---

**Jurado**

Santafé de Bogotá, D.C. , Agosto, 1998

## **AGRADECIMIENTOS**

**AL CUMPLIR CON UNA META MÁS EN EL PROCESO DE CRECIMIENTO  
PERSONAL Y PROFESIONAL:**

A mis hijos Juan Pablo y Willy Leonardo y a mis padres por su apoyo , su  
paciencia y amor incondicionales.

Manifiesto mi profundo agradecimiento a la persona que hizo posible la  
investigación de este trabajo y su posterior implantación, el Dr. Jaime Arenas  
Gaitán, Presidente de la Federación Colombiana de Baloncesto durante la  
elaboración de este trabajo. Agradezco su gran aporte al Baloncesto de nuestro  
país, sus grandes enseñanzas y la gran confianza depositada en mí, aún para las  
tareas más difíciles.

Al Dr. Cesar Augusto Bernal agradezco sinceramente sus valiosos aportes  
profesionales sin los cuales no hubiera podido finalizar este trabajo.

Finalmente, a la Universidad de la Salle, presento mi amplio reconocimiento por la  
capacidad de formar profesionales idóneos .

## **CONTENIDO**

	<b>pág.</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>0</b>
<b>1. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA</b>	<b>11</b>
1.1.ANALISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	11
1.2. PORQUÉ CENTRARSE EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	13
1.3. CÓMO SE REALIZA EL CAMBIO	15
1.4. JERARQUÍA DEL PROCESO	17
1.5. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE LA EMPRESA	20
1.6. SELECCIÓN DE LOS PROCESOS PARA MEJORAMIENTO	22
1.7. FASES PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCEOS DE LA EMPRESA ( MPE)	23
1.8. EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS	26

<b>1.9. EFICIENCIA DE LOS PROCESOS</b>	<b>27</b>
<b>1.10. ENFOQUES PARA SELECCIONAR LOS PROCESOS</b>	<b>30</b>
1.10.1. Enfoque total	30
1.10.2. Enfoque de selección gerencial	30
1.10.3. Enfoque ponderado de selección	31
1.10.4. Enfoque con información	31
<b>1.11. Diagrama de Flujo.</b>	<b>33</b>
1.11.1. Clases de Diagramas de Flujo	33
1.11.2. Símbolos utilizados en el diagrama de flujo	36
 <b>2. DESCRIPCION DE LOS ORGANISMOS DEPORTIVOS</b>	
<b>NACIONALES</b>	<b>38</b>
<b>2.1.ORGANISMOS DEPORTIVOS</b>	<b>38</b>
<b>2.2. NIVELES JERÁRQUICOS</b>	<b>39</b>
<b>2.3 . FEDERACIONES DEPORTIVAS</b>	<b>39</b>
<b>2.4. FEDERACIÓN COLOMBIANA DE BALONCESTO</b>	<b>41</b>
2.4.1. Definición	41
2.4.2. Domicilio	41
2.4.3. Jurisdicción	42
2.4.4. Misión	42
2.4.5. Estructura funcional	43
2.4.6. Régimen económico	45



2.5. NORMATIVIDAD SOBRE LOS DERECHOS DEPORTIVOS DE LOS JUGADORES	45
2.6. PROCESOS CLAVES DE LA FEDERACION COLOMBIANA DE BALONCESTO	47
2.6.1. Proceso Crítico	48
2.7. DESCRIPCIÓN CAMPEONATOS NACIONALES E INTERNACIONALES	49
3. DIAGNOSTICO	52
3.1. POBLACION OBJETO DE ESTUDIO	53
3.2. INSTRUMENTOS APLICADOS	54
3.3. ANALISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS	56
3.4. CONCLUSIONES AL DIAGNOSTICO SOBRE EL PROCESO DE FICHAJE Y CONTROL DE JUGADORES EN LA FEDERACION COLOMBIANA DE BALONCESTO	77
4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE FICHAJE Y CONTROL DE JUGADORES	82
4.1. DICCIONARIO DE DATOS PARA EL DIAGRAMA DE FLUJO	83
4.2. DIAGRAMA DE FLUJO. PROCESO DE MEJORAMIENTO DE FICHAJE Y CONTROL DE JUGADORES	85

4.3.	EXPLICACIONES DE LAS ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA DE FLUJO.	86
5.	CONCLUSIONES	96
	BIBLIOGRAFIA	101
	ANEXOS	104

## **GLOSARIO**

**ADAPTABILIDAD:** es la flexibilidad del proceso para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del cliente. Se trata de dirigir el proceso para satisfacer las necesidades especiales del presente y los requerimientos del futuro. La adaptabilidad es un área ampliamente ignorada, pero es fundamental para lograr un margen competitiva en el mercado.

**BENCHMARKING:** consiste en definir sistemáticamente los mejores sistemas, procesos, procedimientos y prácticas , es una experiencia de aprendizaje que identifica y evalúa los mejores procesos y desempeños con el propósito de integrarlos al proceso actual de una organización para incrementar su efectividad, su eficiencia y adaptabilidad.

**CLUB :** el club deportivo es un organismo de derecho privado que cumple con funciones de interés público y social, sin ánimo de lucro, constituídos por personas naturales o jurídicas , para el fomento , patrocinio y práctica de uno o más deportes , con deportistas aficionados o profesionales. El club es la célula básica del deporte asociado. Los jugadores sólo pueden pertenecer a estos organismos deportivos, no a otros.

**CLUB PROFESIONAL:** los clubes profesionales son organismos de derecho privado que cumplen funciones de interés público y social, organizados como corporaciones o asociaciones deportivas sin ánimo de lucro o sociedades anónimas, constituídos por personas naturales o jurídicas, para el fomento , patrocinio y práctica de uno o más deportes, con deportistas bajo remuneración.

**DIAGRAMA DE FLUJO:** es un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y secuencias del proceso.

**EFFECTIVIDAD:** el grado hasta el cual los resultados del proceso o subproceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. Un sinónimo de efectividad es calidad. efectividad es tener el resultado apropiado en el momento apropiado y al precio apropiado. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente.

**EFICIENCIA:** el punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de efectividad. La productividad es una medida de eficiencia.

**FEDERACIONES DEPORTIVAS NACIONALES :** son organismos de derecho privado, constituidas como asociaciones o corporaciones por un número mínimo de ligas deportivas o asociaciones deportivas departamentales o del Distrito Capital o de ambas clases para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte y sus modalidades deportivas dentro del ámbito nacional e impulsarán programas de interés público y social.

**FICHAJE DEPORTIVO:** acción de fichar; deportista fichado por extensión de persona contratada. Fichar. Hacer a un individuo una ficha en la que se consignan sus datos generales, talla, peso, nombre, fecha de nacimiento, documento de identidad, club de pertenencia, liga de origen, participaciones nacionales e internacionales, sanciones, transferencias entre otros. Contratación de una entidad deportiva de los servicios de un jugador o un técnico, Compromiso de un deportista a actuar con determinada entidad.

**LIGAS O ASOCIACIONES DEPORTIVAS:** son organismos de derecho privado constituidas por un número mínimo de clubes deportivos o promotores, para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte con sus modalidades deportivas, dentro del ámbito territorial del departamento o Distrito Capital.

**MPE: MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA:** metodología sistemática desarrollada con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos.

**ORGANISMOS DEPORTIVOS :** son organismos de derecho privado cuyo objetivo es fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deportes con sus modalidades deportivas dentro del ámbito municipal , departamental o nacional.

**ORGANIZACIÓN:** cualquier grupo, empresa, corporación, división, departamento, planta, oficina de ventas, etc.

**PROCESO:** cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

**PROCESO CRÍTICO:** es un proceso que se considera grande en importancia y en oportunidad de mejoramiento.

**PROCESO DE LA EMPRESA.** todos los procesos de servicios y los que respaldan a los de producción. Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización.

## **LISTA DE FIGURAS**

		<b>pág</b>
<b>Figura 1</b>	<b>JERARQUIA DEL PROCESO</b>	<b>19</b>
<b>Figura 2</b>	<b>LAS CINCO FASES DEL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA (M.P.E)</b>	<b>26</b>
<b>Figura 3</b>	<b>ESTRUCTURA FUNCIONAL FEDERACION COLOMBIANA DE BALONCESTO</b>	<b>44</b>
<b>Figura 4</b>	<b>DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE MEJORAMIENTO DE FICHAJE Y CONTROL DE JUGADORES</b>	<b>87</b>

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1	Símbolos diagramas de Flujo	pág. 37
Cuadro 2	Población y muestra objeto de estudio	54
Cuadro 3	Descripción de los datos generales solicitados en las fichas deportivas analizadas	57
Cuadro 4	Datos generales diligenciados en las fichas deportivas individuales	58
Cuadro 5	Campeonatos Nacionales efectuados durante los años 1991, 1992, 1992 y 1994	60
Cuadro 6	Ligas y No. de jugadores por rama, participantes en los campeonatos nacionales efectuados de 1991 a 1994	61
Cuadro 7	Número de Clubes aficionados y profesionales registrados en los campeonatos nacionales efectuados de 1991 a 1994	63
Cuadro 8	Distribución numérica de los jugadores aficionados y profesionales participantes en los Campeonatos efectuados de 1991 a 1994	66
Cuadro 9	Número de jugadores registrados en más de un organismo deportivo durante los campeonatos nacionales realizados de 1991 a 1994	67
Cuadro 10	Reclamaciones y/o litigios de jugadores presentados durante los campeonatos nacionales efectuados de 1991 a 1994	68
Cuadro 11	Respuesta a la pregunta ¿Existe un proceso de fichaje y control de jugadores en la Federación?	70

		pág.
Cuadro 12	Respuestas a la pregunta ¿Su organismo Deportivo ha tenido inconvenientes en los campeonatos nacionales por la errónea inscripción de jugadores?	71
Cuadro 13	Respuestas a la pregunta ¿ Conoce la legislación deportiva colombiana con respecto al fichaje y control de jugadores?	72
Cuadro 14	Respuestas a la pregunta ¿ Sabía Usted que ninguna persona natural o jurídica a excepción de los clubes, pueden tener derechos deportivos sobre los jugadores?	73
Cuadro 15	Tiempo de respuesta tomada por la Federación a las reclamaciones sobre la pertenencia de los jugadores	74
Cuadro 16	Respuestas a la pregunta ¿Sería importante que la Federación estableciera un proceso mejorado para controlar adecuadamente el fichaje de los jugadores?	76
Cuadro 17	Codificación Ligas y Clubes ficticios	91



## **LISTA DE ANEXOS**

	pág
<b>ANEXO A</b> Formato de ficha de inscripción individual de jugadores	105
<b>ANEXO B</b> Formato de entrevista dirigentes deportivos	107

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**  
**DIVISION DE FORMACION AVANZADA**  
**TESIS DE GRADO**  
**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE FICHAJE Y CONTROL**  
**DE JUGADORES EN UN ORGANISMO DEPORTIVO NACIONAL**  
**MARCO FILOSOFICO**

El ser humano como ser integral, constituye el objetivo de todas las ciencias, ya que cualquier campo del conocimiento humano va dirigido hacia el mejoramiento, el perfeccionamiento y el bienestar de la humanidad.

No se puede, como profesional en cualquier rama del conocimiento, olvidar este objetivo final para no verse reducido en la aplicación de sus conocimientos a los aspectos meramente técnicos.

La naturaleza humana de donde surge su inalienable dignidad, surge de su naturaleza racional y libre. La dignidad existe en la persona y está en la base de su pensamiento y de sus sentimientos.

La libertad no se palpa ,no se ve, se vive, es dimensión fundamental en la estructura de la persona. A veces se pierde el sentido de su verdadera dimensión, cuando al haberla cosificado se está pendiente de que se conceda o se garantice.

Sin embargo, hay que tener en claro las limitaciones inherentes a la libertad, hay que tener en cuenta, que somos libres en convivencia con los demás, esto supone que no todo es posible, ni en todo momento , también es necesario revisar constantemente la vivencia de dicha libertad para evitar cometer en su nombre injusticias o caer en conformismos aceptables.

La PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE FICHAJE Y CONTROL DE JUGADORES, tema de este trabajo de investigación , está basada no solamente en los conocimientos técnicos y profesionales en el área de la Educación Física y el Deporte

sino también tanto en los conceptos arriba mencionados como en los que se indican a continuación los cuales están establecidos en la Constitución Política Colombiana de 1991.

Como principio fundamental

Artículo 5°. El estado reconoce, sin discriminación alguna, la primacía de los derechos inalienables de la persona...

Como derechos fundamentales,

Artículo 17° Se prohíben la esclavitud, la servidumbre y la trata de los seres humanos en todas sus formas.

Artículo 52°. Se reconoce a todas las personas el derecho a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre.

Dados los antecedentes que se han presentado en el pasado con otros deportes, especialmente con el futbol colombiano, antes que cualquier objetivo de otra índole esta **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE FICHAJE Y CONTROL DE JUGADORES** en el

Baloncesto Colombiano, pretende con este esquema de ordenamiento, precisamente velar por los derechos inalienables que poseen los deportistas como seres humanos , es decir, luego de que ellos han adoptado la libre decisión de pertenecer a un organismo deportivo, hacer respetar ese derecho adquirido por ellos y evitar que éste sea deshumanizado o tomado o reducido a una cosa, o a un instrumento que sólo tiene valor en la medida que produce y es ocasión de ganancia.

## **INTRODUCCION**

Las empresas que buscan la calidad como estrategia competitiva han visto cómo avanzan de la mano el mejoramiento de la calidad, el incremento de la productividad, la reducción de los costos y la mayor satisfacción del cliente. Simultáneamente, las organizaciones han descubierto que la mejor forma de asegurar la satisfacción del cliente externo es satisfacer al interno en cada paso del proceso. Esta condición es válida y encuadra perfectamente en un Organización de servicios como es un Organismo Deportivo Nacional.

Las Federaciones Deportivas Nacionales son organismos de derecho privado constituidas como asociaciones o corporaciones por un numero mínimo de ligas deportivas o asociaciones deportivas

departamentales o del Distrito Capital o de ambas clases para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte y sus modalidades deportivas dentro del ámbito nacional.

En general, los empresarios y directivos del mundo del deporte, aún no han alcanzado un consenso sobre la importancia y valor que tiene la calidad total en la organización deportiva moderna y la repercusión en su economía y en la satisfacción de sus clientes, sin embargo, en un organismo deportivo nacional el mejoramiento se relaciona con la labor de incrementar la efectividad y la eficacia de los procesos de la empresa que suministran productos a los clientes internos y externos. Para esto, deben eliminarse las barreras que interrumpen el flujo de trabajo y los procesos pueden modernizarse para reducir el desperdicio, disminuir los costos, mejorar la competitividad deportiva y racionalizar los recursos.

El Baloncesto, considerado dentro de los deportes que mas afición y audiencia posee en el mundo, es hoy por hoy en nuestro país, según una investigación efectuada en el año 1994 por el Instituto Nacional de Consultoría para la Comercializadora de uno de los grupos

económicos más grandes del país, el segundo deporte en aceptación e importancia, después del fútbol.

Para las grandes empresas colombianas , el deporte y en este caso el Baloncesto, es un nicho de mercado donde se puede invertir y obtener altos índices de rentabilidad, máxime cuando dentro del estatuto tributario (artículo 126-2) se encuentra contemplado que los contribuyentes que hagan donaciones a los organismos deportivos tendrán derecho a reducir de la renta líquida el 125% del valor de la donación.

El organismo deportivo Nacional rector de este deporte en Colombia , paso de manejar \$35.000.000,00 (treinta y cinco millones de pesos ) en el año 1993, a manejar a través de la comercialización con un patrocinador de la empresa privada , la firma Bavaria, sumas que entre auxilios directos e indirectos hacia los clubes profesionales y hacia la Federación , ascienden a la fecha de \$1.500.000.000 (mil quinientos millones de pesos) a \$1.800.000.000 (mil ochocientos millones de pesos).



Este mercadeo del Baloncesto Colombiano , ha hecho que obligatoriamente los procesos internos de la misma hayan tenido que modificarse y que sus líderes emprendan el camino hacia el mejoramiento de los procesos de la misma.

Desde 1988 y hasta 1992, el proceso de mercadeo del baloncesto profesional colombiano Copa Sprite, se efectuó a través de empresas intermediarias de publicidad y sólo a partir del año 1993 la Federación comercializó directamente su producto, el baloncesto profesional masculino, hecho este que suscitó enormes cambios al interior del organismo deportivo nacional y obviamente , creó la necesidad imperiosa de establecer parámetros y normatividades claras y acordes con las exigencias del momento.

Con el inicio del Baloncesto profesional en nuestro país, el ánimo de los dirigentes de los Clubes Profesionales, y de las Ligas Seccionales Departamentales fue el de reclutar en sus organizaciones los mejores jugadores y prospectos con el fin de obtener mejores representaciones de sus quintetos, principalmente en los torneos nacionales y profesionales. Por omisión o malinterpretación a la Ley

181 o ley deportiva colombiana y principalmente por acuerdos irreglamentarios efectuados entre los dirigentes de los Clubes profesionales , los jugadores fueron ubicados, generalmente sin previo consentimiento de los mismos, en los diferentes organismos deportivos. Con el ingreso de un octavo club profesional a la Comisión Profesional Colombiana, el Club The Warriors de San Andrés, el problema latente, salió a la luz, el Club Profesional de San Andrés quería a todos sus jugadores que estaban disgregados por todo el país, los dirigentes de los otros clubes indicaban que ellos tenían firmados documentos donde quedaba claro que los jugadores pertenecían a sus registros. La Copa Profesional y el Patrocinio de la empresa Bavaria al Baloncesto Colombiano, tambalearon, la Copa no se podía iniciar bajo estas condiciones, la Federación solicitó documentos a los clubes donde se indicaran las transferencias y-o permisos de los mismos. Este año la Federación fue el blanco de demandas, de inquietudes, de requerimientos por parte del Tribunal Deportivo Nacional, de los Clubes Profesionales, de las Ligas seccionales , de los jugadores y de la empresa privada. Todos querían respuestas prontas y exactas.

A nivel nacional era corriente encontrar casos donde las Ligas se disputaban la pertenencia de jugadores , y esto sucedía en los congresos técnicos, es decir horas antes de iniciarse los eventos, y entonces la administración y organización de estos eventos se veía generalmente trastornada por las demandas de los diferentes organismos.

Todas las situaciones aquí presentadas obligaron a tomar cartas en el asunto a los Dirigentes Deportivos de la Federación, los cuales decidieron apoyar y facilitar la ejecución de este trabajo cuyos objetivos son los siguientes:

#### Objetivo General:

El objetivo general de este trabajo de investigación fue el de elaborar un diagnóstico sobre el proceso de fichaje y control de jugadores en la Federación Colombiana de Baloncesto, con el propósito de mejorar dicho proceso y contribuir de esta manera, a hacer de la Federación Colombiana de Baloncesto una organización competitiva como institución.

**Objetivos específicos:** Para desarrollar el objetivo general se propusieron los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el proceso de fichaje y control de los jugadores aficionados y profesionales existente en la Federación Colombiana de Baloncesto.
- Conocer la opinión de la clase dirigente deportiva del Baloncesto Colombiana con respecto al proceso existente de fichaje y control de jugadores.
- Determinar y clasificar con exactitud la pertenencia a las ligas y a los clubes tanto aficionados como profesionales de cada uno de los 2406 jugadores de élite existentes en el territorio colombiano.
- Crear un diagrama de flujo adecuado, que pueda ser utilizado por cualquier organismo deportivo y que permita mejorar el proceso para el establecimiento del control y fichaje de los jugadores aficionados y profesionales a nivel nacional.

Este Trabajo está dirigido a los Comités Ejecutivos de los organismos deportivos nacionales que tengan la firme convicción de que a pesar

de la falta de recursos, se pueden y se deben hacer, con decisión, grandes cambios y mejorar los procesos , de la misma manera, que un organismo deportivo nacional debe ser considerado como una organización, como una empresa que requiere líderes comprometidos con el cambio, lo que conllevará finalmente a obtener altísimos niveles de competitividad .

El diseño adoptado para alcanzar el logro de los objetivos propuestos consistió en una serie de pasos secuenciales que van delineando la realización del trabajo para llevarlo a feliz culminación, siempre contando con el apoyo de la Presidencia de la Federación Colombiana de Baloncesto.

Este trabajo se circunscribe a la modalidad de tipo descriptivo y práctico . Se pretende a través de un enfoque de Selección Gerencial, centrar el esfuerzo del mejoramiento en un proceso crítico: el Fichaje y Control Nacional de jugadores aficionados y profesionales que permite prevenir y corregir graves errores de carácter administrativo-técnico tanto a nivel local, como a nivel nacional e internacional.

En este Estudio de Caso se efectúa una estructuración teórica, una formulación conceptual del proceso crítico escogido, una análisis de los datos encontrados, y finalmente se plasma la propuesta de mejoramiento del proceso que culminó en la ejecución práctica o implantación del proceso de mejoramiento.

La población objeto de estudio, en este caso corresponde a un total de 2436 personas, de la cual la muestra representativa es de 2426 personas, distribuidas de la siguiente manera: 2406 jugadores élite de Baloncesto pertenecientes a los clubes de las 34 Ligas seccionales o departamentales y a los ocho clubes profesionales afiliados a la Federación Colombiana de Baloncesto, los cuales participaron en los campeonatos nacionales femeninos y masculinos, efectuados durante los años 1991, 1992, 1993 y 1994, en las categorías Infantiles, Junior o Cadetes, Juveniles y Mayores y, 30 dirigentes deportivos del baloncesto de talla nacional de los cuales se tomo una muestra de 20 dirigentes deportivos nacionales.

Los procedimientos y los instrumentos utilizados para la recepción de la información pertenecen a la naturaleza cualitativa, entre los cuales están la revisión de archivos de fichas y entrevistas semiestructuradas.

Los datos fueron recogidos directamente de la población objeto, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten tener gran certeza con respecto a su veracidad.

Los datos fueron observados, revisados y recogidos por el investigador directamente, mediante fichas previas.

De igual manera, en esta investigación de campo, una parte de la información obtenida se ha logrado mediante entrevistas orales con las personas involucradas en este proceso.

Para su presentación, el presente trabajo se halla dividido en cuatro partes, en la primera se da un enfoque general sobre el Mejoramiento de los procesos de la empresa, se determinan los principios y lineamientos básicos sobre como efectuar la escogencia de los procesos críticos, sus fases, los diferentes enfoques para la selección

de los mismos , así como la representación gráfica de los mismos.

En el segundo capítulo se presenta una descripción general de la Federación Colombiana de Baloncesto, como un Organismo deportivo nacional. En la tercera parte se presenta el Diagnóstico sobre el proceso de fichaje y control de jugadores en la Federación Colombiana de Baloncesto, donde se detallan claramente los resultados obtenidos con su correspondiente análisis y conclusiones.

Para terminar y con base en las conclusiones del diagnóstico , en el cuarto capítulo se plasma la propuesta de mejoramiento del proceso de fichaje y control de jugadores, la cual tuvo la oportunidad de ser implementada posteriormente por el organismo deportivo nacional, mostrando en la actualidad mejores resultados como consecuencia de la propuesta aquí presentada.



## **1. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA MPE**

Debido a que el presente trabajo trata , sobre el mejoramiento de procesos, a continuación se hace una descripción general sobre este tópico en particular.

### **1.1 ANALISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA**

El tema de los procesos de la empresa nace en primer lugar como resultado de la necesidad de realizar una determinada tarea empresarial. En muchas empresas, estas necesidades surgieron cuando estas eran jóvenes y estaban creciendo. Los procesos se desarrollaron rápidamente para afrontar la necesidad inmediata de servir a una reducida población interna y a una base pequeña de clientes. Después de ese comienzo modesto, se les descuido e ignoro. Estos procesos no se actualizaron para mantener el ritmo de la

atmósfera empresarial. Nadie se tomo el tiempo necesario para revisarlos y depurarlos. A medida que la organización crecía, la responsabilidad de estos procesos se dividía entre muchos departamentos y, así mismo, se destinaban cheques adicionales y saldos a medida de que crecían los pequeños imperios. Empezaron a desarrollarse grupos minúsculos de burocracia. Una firma fue reemplazada por dos, tres o cuatro. La burocracia se convirtió en la regla, mas que en la excepción. Se colocaron remiendos encima de remiendos. Nadie entendía realmente lo que estaba sucediendo, de manera que nadie podía auditar los procesos de la empresa para asegurarse de que se realizaban correctamente. Por el camino se perdía la concentración en el cliente externo. La organización se centro mas en si misma, y las personas no comprendieron en realidad el impacto de sus actividades sobre el cliente externo.

En consecuencia, los procesos se hicieron ineficaces, obsoletos, excesivamente complicados, cargados de burocracia y de trabajo intensivo; demandaban exceso de tiempo e irritaban por igual a la gerencia y a los empleados. Mientras la mayor parte de las organizaciones aceptaba estos procesos como un mal necesario,

estos se habían convertido en la piedra del molino atada al cuello de la organización que cada vez mas obstaculizaba la capacidad de la organización para competir.

A propósito de procesos Mariño dice:

" El deleite de los clientes depende de la eficacia y de la eficiencia de los procesos y sistemas utilizados en la empresa. Por tanto, escuchar la voz del proceso significa identificar cuáles son los procesos relacionados con las características claves de la calidad para enfocarse en ellos; lograr un conocimiento preciso de cada uno , sus entradas, etapas de desarrollo y salidas; establecer si satisfacen o no, las expectativas del cliente, medirlo, identificar su grado de variabilidad y su costo de mala calidad e indagar cómo mejorarlo. El punto de partida es la escucha del cliente ; ésta determina cuáles son los procesos en que la empresa debe enfocarse para satisfacer sus necesidades y expectativas"<sup>1</sup>

## **1.2 PORQUE CENTRARSE EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA**

---

<sup>1</sup> MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Planeación estratégica de la calidad total. Bogotá: Tm editores, 1993.p.61.

Dedicar un esfuerzo mayor al mejoramiento de los procesos al interior de una organización , durante la década de los años 90 ha sido un factor de gran importancia para ser competitivos en el siglo XXI. El centrarse en el MPE (Mejoramiento de los procesos de la empresa) le es de utilidad a la organización de varias formas:

Le permite a la organización centrarse en los clientes principales y básicos, en este caso, las Ligas Seccionales, los Clubes Profesionales, los jugadores , los patrocinadores y los aficionados; le permite a la compañía predecir y controlar el cambio; aumenta la capacidad de la empresa para competir mejorando el uso de los recursos disponibles; suministra los medios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas; apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus relaciones interinstitucionales; previene posibles graves errores tanto a nivel local, como nacional e internacional; ofrece una visión sistemática de las actividades de la Organización; le suministra a la organización una medida de sus costos de la mala calidad (desperdicio); da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos; desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la

empresa; ofrece una visión de lo buena que podría ser la organización y define el modo de lograr este objetivo y suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

Para Mariño :

“enfocarse en el proceso significa identificar el proceso ideal y el actual para compararlos, entender el papel que desempeña cada paso del proceso en el resultado final, identificar actividades que agregan valor al proceso y cuáles no lo hacen, como reprocesos, duplicaciones, errores, repeticiones, desperdicios, midiendo el consecuente costo de mala calidad , para eliminarlos”<sup>2</sup>

### **1.3 CÓMO SE REALIZA EL CAMBIO?**

Pasar de una orientación organizacional a una orientación de proceso es un cambio cultural muy difícil. Esto requiere un replanteamiento fundamental en el manejo de la organización. El cambio no es fácil. El cambio no es un proceso simple. Requiere una gran cantidad de reflexión, un plan bien concebido, un enfoque complejo y un liderazgo constante.

---

<sup>2</sup> Ibid., p6 61

Harrington plantea diez normas que se deben emplear como guía en el proceso de cambio :

La organización debe creer que el cambio es importante y valioso para su futuro.

Debe existir una visión que describa el cuadro del estado futuro deseado, que todas las personas lo vean y lo comprendan.

Deben identificarse y eliminarse las barreras reales y potenciales.

Toda la organización debe estar tras la estrategia de convertir en realidad la visión.

Los líderes de la organización necesitan modelar el proceso y elaborar un ejemplo.

Debe suministrarse entrenamiento para las nuevas técnicas requeridas.

Deben establecerse sistemas de evaluación de manera que puedan cuantificarse los resultados.

Debe suministrarse a todos una retroalimentación continua.

Debe suministrarse entrenamiento para corregir el comportamiento no deseado.

Deben establecerse sistemas de reconocimiento y recompensa

para reforzar efectivamente el comportamiento deseado<sup>3</sup>

## **1.4 JERARQUIA DEL PROCESO**

Existen procesos altamente complejos que involucran a miles de personas (por ejemplo elegir un Presidente ) y procesos sencillos que solo requieren minutos de su tiempo( por ejemplo, votar) . Debido a estas diferencias se encuentra la necesidad de establecer una jerarquía del proceso.

Desde un punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y /o dirigir una organización. La definición de un nuevo producto es un buen ejemplo de un macroproceso,

un Macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen a la misión

---

<sup>3</sup> HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santafé de Bogotá:McGraw Hill, 1995.p.7.

del Macroproceso. Ver Figura 1.

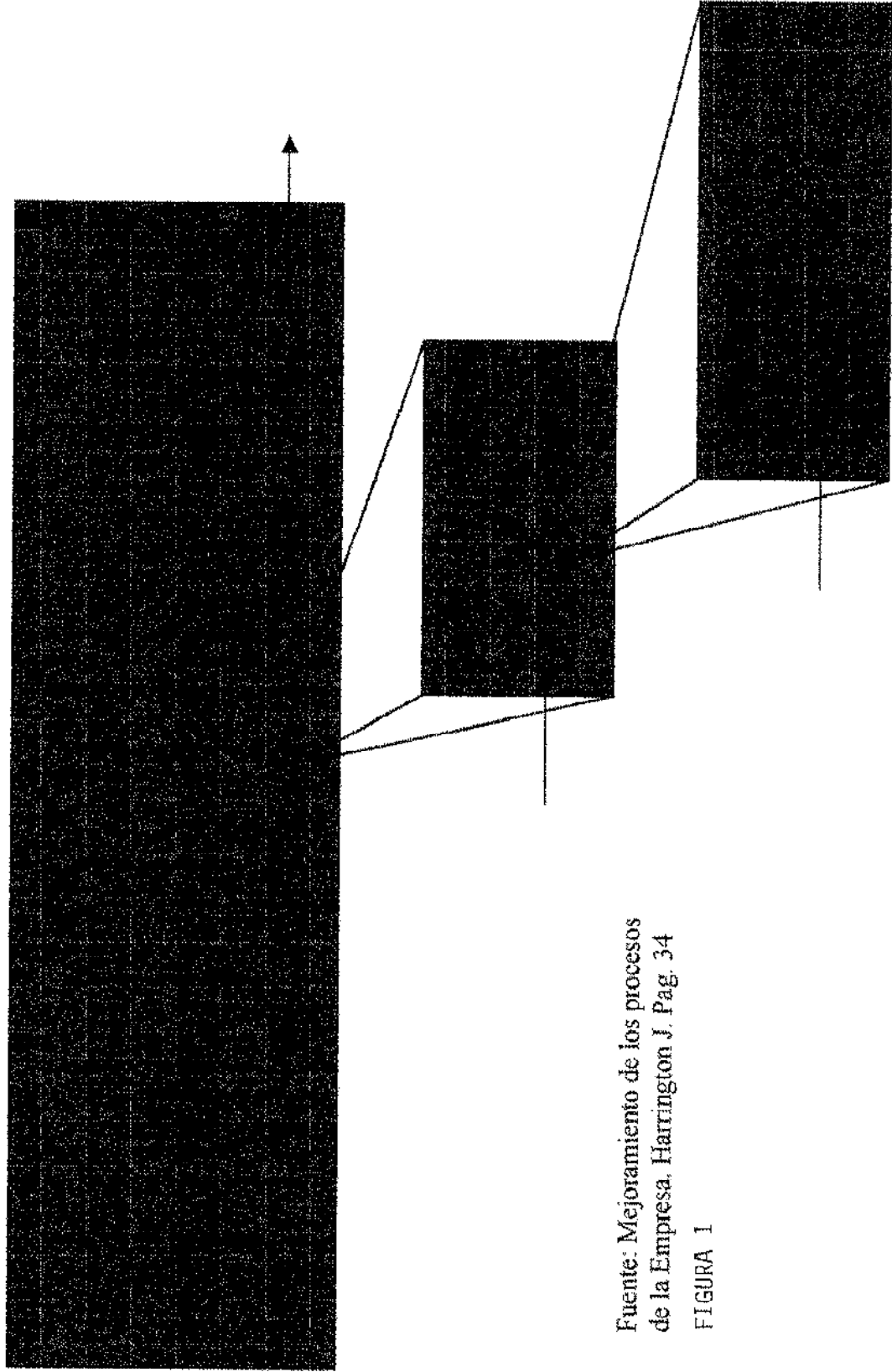
Con frecuencia, los macroprocesos complejos se dividen en un determinado número de subprocesos con el fin de minimizar el tiempo que se requiere para mejorar el macroproceso y/o dar un enfoque particular a un problema, un área de altos costos o un área de prolongadas demoras.

Todo macroproceso o subproceso está compuesto por un determinado número de actividades ( por ejemplo, evaluar la condición de un Coliseo Deportivo con el fin de determinar si se encuentra preparado para efectuar allí el Campeonato Suramericano de Baloncesto). Las actividades son cosas que tienen lugar dentro de todos los procesos.

Como su nombre lo indica son las acciones que se requieren para generar un determinado resultado. Las actividades constituyen la parte más importante de los diagramas de flujo.



# JERARQUIA DEL PROCESO MACROPROCESO



Fuente: Mejoramiento de los procesos  
de la Empresa. Harrington J. Pag. 34

FIGURA 1

Cada actividad consta de un determinado número de tareas. Por ejemplo, algunas de las que forman parte de la revisión del Coliseo Deportivo donde se efectuará el Campeonato Suramericano, consistirían en cerciorarse de que:

- Hay pista de madera y cronómetros con milésimas de segundos
- Hay tableros electrónicos
- Hay torres con aros escualizables.

## **1.5 IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS CRITICOS DE LA EMPRESA**

Por lo general, dentro de una Organización coexisten dos tipos de procesos de la empresa. Uno de ellos esta organizado a lo largo de las líneas funcionales, recibe su materia de un sólo departamento y genera su producción dentro de éste. Estos procesos verticalmente alineados con frecuencia son muy simples . Usualmente estos consisten en la orden que da el gerente a un empleado para que realice una determinada tarea (por ejemplo, transcribir un reglamento de un Campeonato Internacional). Estos procesos, normalmente son

subprocesos de procesos de la empresa mucho más complejos, denominados procesos interfuncionales de la empresa.

Los Procesos interfuncionales de la empresa fluyen horizontalmente a través de varias funciones o departamentos. Por regla general, ninguna persona tiene individualmente la responsabilidad final de todo el proceso (por ejemplo, entrega de formatos para la afiliación de un Club Profesional de Baloncesto). Todas las organizaciones tienen centenares de procesos de la empresa y millares de subprocesos.

La alta gerencia debe comenzar por enumerar sólo aquellos procesos de la empresa que son necesarios para dirigirla. Los procesos de una organización típica deben incluir, desarrollo de nuevos productos divulgación del diseño de los productos, planeación de la producción, administración de materiales, contratación, facturas y cobros, servicio de posventa, entrenamiento de los recursos humanos y análisis de las necesidades del cliente.

## **1.6. SELECCIÓN DE LOS PROCESOS PARA MEJORAMIENTO**

La selección de un proceso para trabajar en él es un paso muy importante en todo el ciclo de Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Se puede desperdiciar gran cantidad de esfuerzo y el programa puede fracasar por falta de interés y retribución si se seleccionan los procesos equivocados. Los procesos que se seleccionan deben ser aquellos en los cuales la gerencia y/o los clientes no estén satisfechos con el *statu quo*.

Para seleccionar los procesos críticos , uno o más de los siguientes síntomas es la razón para hacerlo:

- Problemas y o quejas constantes de los principales clientes externos.
- Problemas y/o quejas de los clientes internos.
- Procesos de alto costo
- Proceso con tiempos de ciclo muy prolongados.
- Existe una mejor forma conocida (Benchmarking).
- Existen nuevas tecnologías

- Dirección de la gerencia con base en el interés de un gerente que desea aplicar la metodología o involucrar un área que, de lo contrario, no se comprometería.

Al seleccionar el proceso crítico sobre el cuál se va a trabajar, existen cinco aspectos que deben tenerse en cuenta:

- Impacto en el cliente: Cuán importante es el cliente?
- Índice de Cambio: Puede Usted arreglarlo?
- Condición de rendimiento: Cuán deteriorado se encuentra?
- Impacto sobre la Empresa: Qué importancia tiene para la empresa?
- Impacto sobre el trabajo: Cuáles son los recursos disponibles?

## **1.7 FASES PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA (MPE)**

Las siguientes son las cinco fases del MEP y la manera de aplicarlas en la Organización, de acuerdo con James Harrington: (Ver Figura 2)

**1.7.1 Primera Fase. Organización para el mejoramiento.**

- Establecer el EEM(Equipo ejecutivo de mejoramiento)
- Nombrar un Campeón del MEP
- Suministrar entrenamiento a ejecutivos
- Desarrollar un modelo de mejoramiento
- Comunicar las metas a los empleados
- Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente
- Seleccionar los procesos críticos
- Nombrar los responsables del proceso
- Seleccionar a los miembros del EMP

**1.7.2. Segunda Fase. Comprensión del proceso.**

- Definir el alcance y misión del proceso
- Proporcionar entrenamiento al equipo
- Desarrollar una visión general del proceso
- Definir los medios de evaluación de clientes
- Elaborar el diagrama de flujo del proceso
- Reunir los datos de costo, tiempo y valor
- Realizar los repases del proceso
- Solucionar diferencias
- Actualizar la documentación del proceso

**1.7.3. Tercera Fase. Modernización.**

- Proporcionar entrenamiento al equipo
- Identificar oportunidades de mejoramiento
- Eliminar burocracia
- Eliminar las actividades sin valor agregado
- Simplificar el proceso
- Reducir el tiempo del proceso
- Eliminar los errores del proceso
- Eficiencia en el uso de los equipos
- Estandarización
- Automatización
- Documentar el proceso
- Seleccionar a los empleados
- Entrenar a los empleados

**1.7.4 Cuarta Fase. Mediciones y controles.**

- Desarrollar mediciones y objetivos del proceso
- Establecer un sistema de retroalimentación
- Realizar periódicamente la auditoria del proceso
- Establecer un sistema de costos de mala calidad

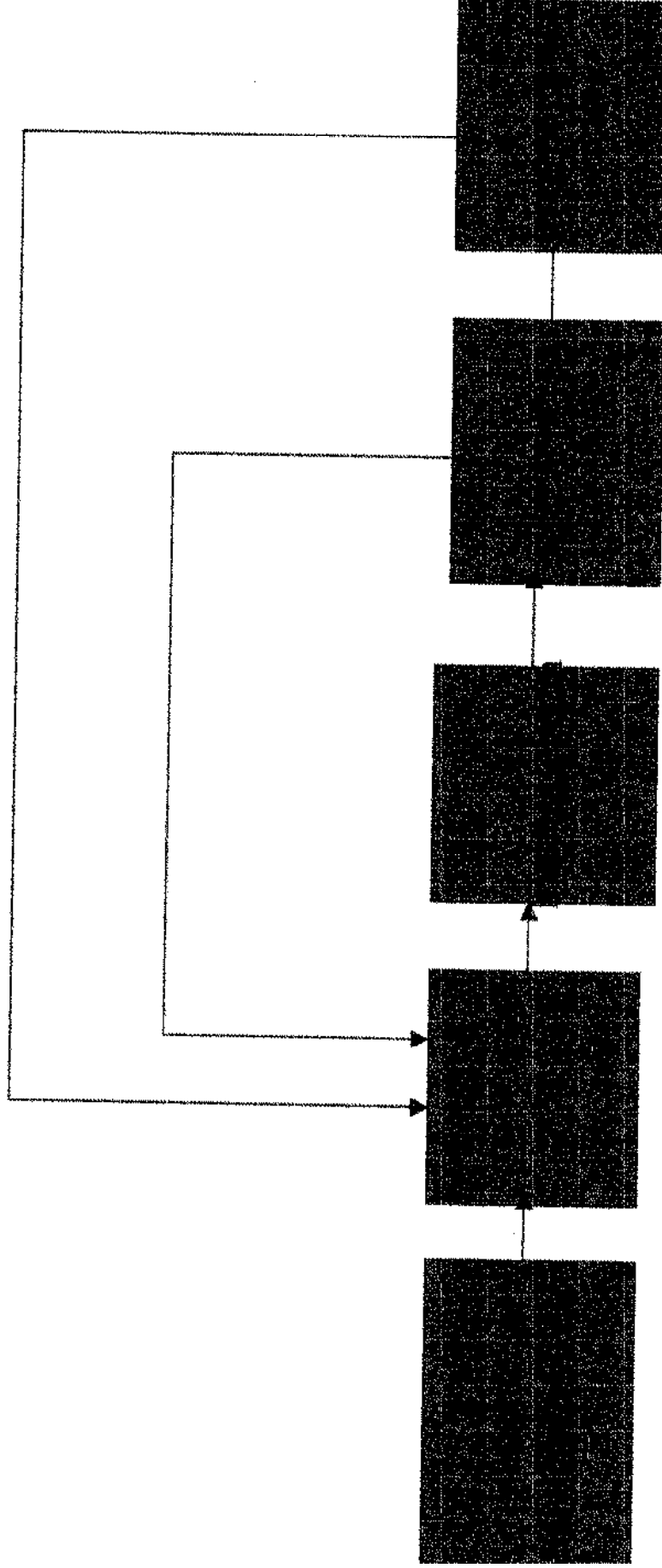
**1.7.5 Quinta Fase. Mejoramiento continuo.**

- Calificar el proceso
- Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación
- Definir y eliminar los problemas del proceso
- Evaluar el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes.
- Benchmark el proceso
- Suministrar entrenamiento avanzado al equipo<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Ibid., p.

# LAS CINCO FASES DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA



Fuente: Mejoramiento de los procesos de la Empresa  
Harrington James, pag. 26

FIGURA 2



## 1.8 EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS

La efectividad del proceso se refiere a la forma acertada en que éste cumple los requerimientos de sus clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso. Es posible mejorar la efectividad de todo proceso, independientemente de la manera como éste se haya diseñado. El mejoramiento de la efectividad general clientes satisfechos, mayores ventas y mejor participación de mercado.

Un sinónimo de efectividad es calidad. Calidad lo define Stebbing Lionel como : " la totalidad de peculiaridades de un producto o servicio que determinan su capacidad de satisfacer necesidades declaradas o implícitas " <sup>5</sup> . Efectividad es tener el resultado apropiado en el lugar apropiado, en el momento apropiado y al precio apropiado.

Para asegurar que el proceso sea efectivo, se deben definir las

---

<sup>5</sup> . STEBBING, Lionel. Aseguramiento de la calidad. México: Compañía Editorial Continental, 1994.p.19.

necesidades y expectativas del cliente y posteriormente satisfacer estas necesidades y expectativas. El primer paso consiste en determinar cuales son las necesidades , el segundo describir específicamente estas necesidades y expectativas en términos mensurables, el tercer paso consiste en definir la forma en la cual se reúnen y se emplean los datos de medición.

Por lo general, las necesidades y expectativas del cliente se relacionan con productos y/o servicios:

Apariencia, puntualidad, exactitud, rendimiento, confiabilidad, posibilidad de uso, posibilidad de servicio, durabilidad, costos, comprensión, adaptabilidad, responsabilidad, entre otros.

## **1.9. EFICIENCIA DE LOS PROCESOS**

La eficiencia en los procesos se entiende como el punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de la efectividad. La productividad es una medida de la eficiencia.

La Organización debe trabajar constantemente para que todos los procesos de la empresa sean más eficientes.

La falta de efectividad es fácil de ver y medir. La mediocridad en la eficiencia, por otra parte, es más difícil de reconocer. Se aprende a convivir con esta y rápidamente se va empeorando. Se agregan nuevos controles y restricciones cuando hay un problema o se contrata más personal, pero jamás se eliminan.

Una organización debe minimizar los recursos que se requieren para realizar cada trabajo, y deben eliminarse el desperdicio y las actividades sin valor agregado, para lograr la eficiencia. Los requerimientos de eficiencia se concentran en el uso del dinero, tiempo y otros recursos. Son medidas típicas de eficiencia: tiempo de procesamiento, recursos gastados por unidad de resultado, costo del valor agregado por unidad de resultado, porcentaje de tiempo con valor agregado, costo de la mala calidad, tiempo de espera por unidad.

## **1.10 ENFOQUES PARA SELECCIONAR PROCESOS CRITICOS**

Los siguientes son algunos de los enfoques que se pueden utilizar para seleccionar los procesos críticos de la organizaciones:

**1.10.1 Enfoque Total:** La gerencia opta por desarrollar mejoramientos simultáneos en todos los sectores de la firma e inicia una multitud de proyectos. este enfoque es viable en una organización pequeña, la experiencia ha demostrado que a menos que la organización maneje el esfuerzo de mejoramiento con gran efectividad, estos programas pueden resultar muy costosos y demandar mucho tiempo; el desarrollo normal de los procesos se descuida y el esfuerzo de mejoramiento tiende a carecer de enfoque y coordinación.

**1.10.2 Enfoque de Selección Gerencial:** Con frecuencia, el enfoque de selección gerencial se emplea, principalmente, para centrar el esfuerzo de mejoramiento en los procesos que resultan ser los más críticos para el éxito futuro de la empresa y en las áreas problemas identificadas por la Gerencia.

**1.10.3 Enfoque ponderado de Selección:** Se asigna a cada uno de los principales procesos de la empresa una calificación de 1 a 5 , en las siguientes cuatro categorías: Impacto en el cliente, susceptibilidad del cambio, desempeño, impacto de la empresa. La calificación indica que es difícil hacer algo con el proceso o que éste tiene poco impacto. La calificación 5 indica que es muy fácil cambiar el proceso o que genera un gran impacto. Se totalizan las calificaciones de las cuatro categorías por cada proceso de la empresa y estos totales se emplean para establecer prioridades .

**1.10.4 Enfoque con Información:** Las Organizaciones de categoría mundial se esfuerzan continuamente por ofrecer a sus clientes productos y servicios superiores. Como resultado se aseguran de que todos los esfuerzos de mejoramiento se concentren en aumentar la satisfacción del cliente externo. El enfoque con información difiere de los demás por cuanto se basa más en la recolección de datos reales provenientes de los clientes y de las operaciones internas, que en las opiniones. Por lo tanto , implica un mayor empleo de tiempo.

## **1.11 DIAGRAMA DE FLUJO**

El diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso .  
Un diagrama de flujo, es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa.

La Diagramación de flujo se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y secuencia en el proceso.

Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada.

Elaborar un diagrama de flujo para la totalidad del proceso hasta llegar al nivel de tareas, es la base para analizar y mejorar el proceso. Cada situación o proceso presenta problemas únicos de diagramación .

El uso de esta técnica básica, ayuda a entender el proceso. Una correcta descripción de éste permite conocer los pasos que toma el proceso desde un punto de partida definido hasta un punto de finalización definido, qué entra al proceso y quién lo provee, qué sale del mismo y quién lo recibe; también indica flujos alternativos en el proceso, puntos de decisión y acciones resultantes.

#### **1.11.1 Clases de Diagramas de flujo**

- **Diagrama de Bloque.** También conocido como diagrama de flujo de bloque, es el tipo más sencillo y frecuente de los diagramas de flujo. Este proporciona una visión rápida no compleja del proceso.

Los rectángulos y las líneas con flechas son los principales símbolos en un diagrama de bloque. Los rectángulos representan actividades, y las líneas con flechas conectan los rectángulo para demostrar la dirección que tienen el flujo de información y/o las relaciones entre las actividades. Algunos diagramas de flujo también incluyen símbolos consistentes en un círculo alargado al comienzo y al final para indicar

en dónde comienza y en dónde termina el diagrama de flujo. En el diagrama de bloque es fácil observar como pueden desagregarse los bloques para tener una gráfica detallada de la forma como se realiza la actividad.

- **Diagramas de Flujo del Instituto Nacional Estadouninense de estandarización** . El diagrama de flujo de la ANSI, proporciona una comprensión detallada de un proceso que excede, en gran parte el diagrama de bloque. El diagrama de flujo estándar se utiliza para ampliar las actividades dentro de cada bloque al nivel de detalle deseado.
- **Diagrama de flujo funcional**. Este diagrama muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, una dimensión especial que resulta ser especialmente valiosa cuando el tiempo total del ciclo constituye un problema. Este diagrama puede utilizar los símbolos del diagrama de bloque o del diagrama estándar. Un diagrama de flujo funcional identifica cómo los departamentos funcionales verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización . Si un proceso se





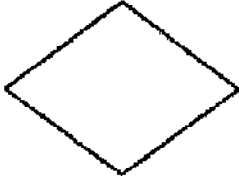

mantuviese siempre dentro de un mismo departamento y no se cruzara con otros territorios, la vida del gerente sería mucho más fácil. Sin embargo en la mayor parte de las empresas, la organización funcional o vertical es una forma de vida, por cuanto proporciona un centro de competencia altamente entrenado, que no puede compararse cuando se emplea una organización de proceso o producto.

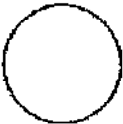

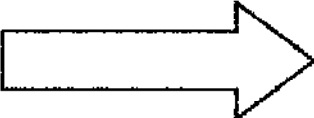
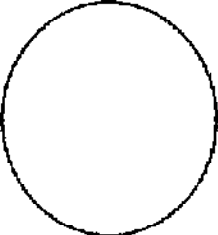
El diagrama de flujo es una herramienta clave para comprender los procesos de la empresa. Traza el proceso sobre un papel en un formato comprensible y con frecuencia prepara el terreno para una importante mejoramiento del proceso. Este también constituye un instrumento efectivo para analizar el impacto de los cambios propuestos. Los diagramas de flujo se deben utilizar como un medio para obtener resultados , más no como un fin. Comparado con algunas técnicas para mejorar la calidad y la productividad el diagrama de flujo es de fácil comprensión y aplicación.

El propósito más importante de los diagramas de flujo es documentar un proceso con el fin de identificar las áreas que necesitan

mejoramiento. La "magia" no proviene de documentar el proceso sino de analizarlo, y es aquí donde se deben centrar los esfuerzos.

### 1. 11.2 Símbolos utilizados en el Diagrama de flujo

Símbolo	Significado
	Operación: Rectángulo. Se utiliza este símbolo cada vez que ocurre un cambio en un ítem. Denota cualquier clase de actividad. Allí se efectúa una breve descripción de la actividad.
	Límites: Círculo alargado. Se utiliza para indicar el inicio y el fin del proceso.
	Punto de decisión: Diamante. Cuando implica que se debe tomar una decisión.
	Documentación : Rectángulo con la parte inferior en forma de onda. Indica que el output de una actividad incluyó información registrada en informes, cartas o documentos escritos.

Símbolo	Significado
   	<p>Círculo pequeño. se emplea este círculo con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el resultado de esta parte del diagrama servirá como insumo o aporte para otro diagrama de flujo.</p> <p>Dirección del flujo. Flecha. Se denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso. Se emplea la flecha para indicar el movimiento de un símbolo a otro.</p> <p>Movimiento/Transporte. Flecha ancha. Movimiento del out-put entre locaciones.</p> <p>Inspección. Círculo grande. Se indica aquí que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que se puede evaluar el out put. También indica donde se necesita una aprobación previa.</p>

### **Cuadro 1. Símbolos diagrama de flujo**

**Fuente:** Harrington, James. *Mejoramiento de los procesos de la de la empresa*. Pgs. 107-109

## **2 DESCRIPCION DE LOS ORGANISMOS DEPORTIVOS NACIONALES**

### **2.1 ORGANISMOS DEPORTIVOS**

La ley Colombiana define como organismos deportivos a los siguientes estamentos :

“Los clubes deportivos, los clubes promotores, los clubes con deportistas profesionales, las asociaciones deportivas departamentales o del distrito capital y las ligas y federaciones deportivas, son organismos deportivos sujetos a la inspección, vigilancia y control del Estado, e integrantes del Sistema Nacional del Deporte. Sus planes y programas hacen parte del Plan Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física”<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL, Decreto Número 1227.Art. 1º.

## **2.2. NIVELES JERÁRQUICOS**

Los niveles jerárquicos de los organismos deportivos del sector asociados son los siguientes: nivel municipal(Clubes deportivos, clubes promotores y clubes profesionales), nivel departamental (Ligas deportivas departamentales, asociaciones deportivas departamentales, Ligas y Asociaciones del Distrito Capital), nivel nacional ( Comité Olímpico Colombiano y Federaciones Deportivas Nacionales ).

## **2.3 FEDERACIONES DEPORTIVAS**

Las Federaciones deportivas nacionales son organismos de derecho privado constituidas como asociaciones o corporaciones por un numero mínimo de ligas deportivas o asociaciones deportivas departamentales o del Distrito Capital o de ambas clases para fomentar, patrocina y organizar la práctica de un deporte y sus modalidades deportivas dentro del ámbito nacional e impulsarán programas de interés publico y social.

Las Federaciones Deportivas deben adecuar su estructura orgánica para atender el deporte aficionado y el deporte profesional separadamente, y tendrán a su cargo el manejo técnico y administrativo de su deporte en el ámbito nacional y la representación internacional del mismo.

Para los efectos de participación deportiva y vinculación con el Sistema Nacional del Deporte, las Federaciones Deportivas Nacionales requieren para su funcionamiento de : constituirse con un numero mínimo de ligas o asociaciones deportivas o de ambas clases, debidamente reconocidas; poseer estatutos, personería jurídica y reconocimiento deportivos otorgados por Coldeportes y aval del Comité Olímpico Colombiano.

El numero mínimo de ligas deportivas o asociaciones deportivas, será determinado por Coldeportes, previa consulta con la Federación Deportiva Nacional correspondiente, atendiendo a la organización, el desarrollo deportivo y sus posibilidades de crecimiento en cada región, medios en función de la población que deberá ser objeto de

cubrimiento progresivamente. En ningún caso los clubes deportivos podrán organizarse como Federación Deportiva.

## **2.4 FEDERACIÓN COLOMBIANA DE BALONCESTO**

**2.4 .1 Definición:** La Federación Colombiana de Baloncesto es un Organismo Deportivo de derecho privado, sin ánimo de lucro, dotado de personería jurídica, que cumple con funciones de interés público y social y con autonomía en el manejo técnico, administrativo y financiero.<sup>7</sup>

**2.4.2 Domicilio:** La sede y domicilio legal de la Federación es la ciudad de Santafé de Bogotá, D.C., fijado por la Asamblea de Afiliados para períodos de cuatro (4) años que se inician el 13 de Julio de 1996 y termina el 13 de Julio del año 2000, vencidos los cuales, podrá cambiarse por la Asamblea en reunión extraordinaria. El cambio del domicilio de la Federación, requiere el voto del 75% del total de los afiliados en uso de sus derechos.

---

<sup>7</sup> FEDERACION COLOMBIANA DE BALONCESTO. Manual de normas reglamentarias. p. 21

**2.4.3 Jurisdicción:** En el cumplimiento de los fines para los cuales ha sido creada, así como para el desarrollo de sus actividades , la Federación tendrá jurisdicción en todo el territorio nacional.

**2.4.4 Misión.** La misión de la Federación es fomentar, patrocinar y organizar la práctica del deporte del Baloncesto y sus modalidades deportivas, dentro del ámbito nacional e impulsar programas de interés público y social.

La Federación Colombiana de Baloncesto ha luchado por satisfacer la necesidad de sus clientes, tales como los jugadores, los clubes profesionales y aficionados, las ligas seccionales , los patrocinadores y los aficionados. Para esto se ha esmerado por dar cumplimiento estricto y ubicar los recursos necesarios para la ejecución de los diferentes programas tales como: seleccionados nacionales; representaciones internacionales; eventos de capacitación dirigidos a entrenadores, jueces, jugadores y clase dirigente; campeonatos nacionales en las diferentes ramas y categorías; detección de talentos y Copas profesionales en ambas ramas.



La Federación se esmera por posicionarse en el ámbito deportivo nacional como uno de los organismos con mayor credibilidad y respeto .

#### **2.4.5 Estructura Funcional: La Federación Colombiana de**

**Baloncesto tiene la siguiente estructura funcional: (ver figura 3)**

"-Organismos constituyentes, representados por las Ligas y/o Asociaciones deportivas afiliadas.- Un Organo de Dirección, representado por la Asamblea de Afiliados, un Organo de administración colegiado, compuesto por cinco miembros , quienes una vez elegidos, designan un Presidente, quien es el Representante Legal del Organismo, -un Organo de Control, representado por un Revisor Fiscal Principal y uno Suplente, ambos elegidos por la Asamblea, un Organo de Disciplina constituido por el Tribunal Deportivo, integrado por tres miembros, elegidos así: dos por el Organo de Dirección y uno por el Organo de Administración, una Comisión Técnica, como ente asesor, cuya conformación y funciones será reglamentada por el Organo de Administración, -un Colegio de Arbitros y Jueces, cuya constitución y funciones la reglamenta el Organo de Administración, -una Comisión de Minibaloncesto, cuya conformación, reglamentación y funciones es establecido por el Organo de Dirección, - una Comisión Profesional, consitutuida por los Clubes Profesionales , integrados por deportistas a sueldo, cuya función es dirigir y orientar esta modalidad <sup>8-</sup>

---

<sup>8</sup> FEDERACION COLOMBIANA DE BALONCESTO. ESTATUTOS. Bogotá: Fecolcesto, 1996.

# FEDERACION COLOMBIANA DE BALONCESTO

## ESTRUCTURA FUNCIONAL

FEDERACION COLOMBIANA DE BALONCESTO  
ESTRUCTURA FUNCIONAL  
FIGURA 3



Fuente: Estatutos Federación Colombiana de Baloncesto

**2.4.6 Régimen económico:** El Patrimonio de la Federación está constituido por la totalidad de los bienes muebles e inmuebles, tangibles e intangibles, valores y títulos adquiridos lícitamente, archivos, elementos e implementos deportivos, condecoraciones, medallas, distinciones, gallardetes, recordatorios y útiles de trabajo. Los Recursos de la Federación provienen de: el valor de la cuota de afiliación que debe cancelar cada Liga deportiva o Asociación, el valor de las cuotas ordinarias anuales, el valor de las inscripciones a las competencias oficiales organizadas por la Federación, el producto de contratos o convenios que por la prestación de servicios acordes con sus fines, celebre la Federación, el valor de los recursos, subsidios, aportes, donaciones y similares que reciba la Federación, las utilidades y rentas obtenidas de sus propios bienes, en general, todos los ingresos que a su nombre se puedan obtener legalmente.

## **2.5. NORMATIVIDAD SOBRE LOS DERECHOS DEPORTIVOS DE LOS JUGADORES**

Al respecto la Ley 181, o Ley del Deporte de nuestro país indica:

“Entiendese por derechos deportivos de los jugadores o deportistas, la facultad exclusiva que tienen los clubes deportivos de registrar, inscribir o autorizar la inscripción de un jugador cuya carta de transferencia le corresponde, conforme a las disposiciones de la Federación respectiva. Ningún club profesional podrá transferir más de dos jugadores o deportistas en préstamo a un mismo club, dentro de un mismo torneo.

Unicamente los clubes con deportistas profesionales o aficionados podrán ser poseedores de los derechos deportivos de los jugadores o deportistas. En consecuencia queda prohibido a aquellos, disponer por decisión de sus autoridades que el valor que reciban por tales derechos pertenezca o sea entregado a persona natural o jurídica distinta del mismo club poseedor.

Los clubes deben registrar ante el Instituto Colombiano del Deporte la totalidad de los derechos deportivos de los jugadores o deportistas inscritos en sus registros, así como las transferencias que de los mismos se hagan, dentro de los treinta (30) días siguientes a la realización de éstas. Coldeportes establecerá la forma como los clubes deberán cumplir con éste requisito <sup>9</sup>.

Los clubes con deportistas profesionales no podrán registrar como deportistas aficionados a prueba a quienes hayan actuado en más de veinticinco (25) partidos o competencias en torneos profesionales o hayan formado parte de la plantilla profesional durante un año o más.

Los convenios que se celebren entre organismos deportivos sobre transferencias de deportistas profesionales, no se consideran parte de

---

<sup>9</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL, Ley 181, Op.cit., arts. 32º-35º

los contratos de trabajo. En razón de estos convenios no se podrá coartar la libertad de trabajo de los deportistas. Una vez terminado el contrato de trabajo, el deportista o jugador profesional transferido

## **2.6 PROCESOS CLAVES DE LA FEDERACIÓN COLOMBIANA DE BALONCESTO**

Los siguientes son los procesos claves, es decir aquellos que son necesarios para dirigirla y hacer que se cumpla exitosamente la misión de la institución. Estos fueron analizados y determinados por el Organo de Administración de la Federación en reunión efectuada en noviembre del año 1995, donde el investigador de este trabajo tuvo oportunidad de asistir.<sup>10</sup>

- Administrativos
- Financieros
- Jurídicos ( Reglamentarios y Disciplinarios)
- Arbitraje y Juzgamiento
- Capacitación

---

<sup>10</sup> FECOLCESTO . Archivos Documentos de Trabajo, 1995.

- Ejecución de eventos (Campeonatos Nacionales e Internacionales)
- Fichaje y control de jugadores
- Seleccionados Nacionales

### **2.6.1 Proceso Crítico. La Presidencia de la Federación**

Colombiana de Baloncesto, en la reunión efectuada en el mes de noviembre de 1995, determinó, luego de hacer un análisis minucioso, que el proceso de fichaje y control de jugadores dados los hechos enumerados a continuación que demuestran la insatisfacción de los clientes internos y externos de la institución eran una excelente oportunidad de mejoramiento :

- Reclamaciones y quejas constantes por parte de los directivos de los organismo deportivos con respecto a la pertenencia de los jugadores
- Litigios durante la ejecución de los Campeonatos Nacionales sobre la pertenencia de los jugadores
- Solicitud elevada por el Club The Warriors de San Andrés reclamando la pertenencia de 25 jugadores disgregados en los

siete clubes profesionales<sup>11</sup>

- Proceso actual con tiempo de ciclo muy prolongado
- Existe una mejor manera de hacerlo más efectivo y eficiente

## **2.7 DESCRIPCION CAMPEONATOS NACIONALES E INTERNACIONALES**

El proceso de ejecución de eventos , es decir de los campeonatos nacionales e internacionales, incluyendo aquí tanto los aficionados como los profesionales, es un proceso que va muy de la mano con el proceso crítico escogido para mejorarlo, dado que del fichaje y control de jugadores depende en gran parte la ejecución correcta de los eventos deportivos o campeonatos nacionales.

Dentro de los diferentes programas y/o productos ofrecidos por la Federación Colombiana de Baloncesto se encuentran los campeonatos nacionales e internacionales de la siguiente manera:

---

<sup>11</sup> FECOLCESTO-, Archivos Comisión Profesional, 1995

- **Juegos deportivos nacionales.** Constituyen el máximo evento deportivo del país y se realiza en categoría abierta cada cuatro (4) años, como iniciación del ciclo selectivo y de preparación de los deportistas que representarán al país en competencias o eventos deportivos internacionales. A la solicitud de sedes y organización de eventos competencias de carácter nacional y departamental se aplicará, en lo pertinente, el reglamento expedido por Coldeportes.
- **Campeonatos Nacionales.** Los Campeonatos nacionales constituyen el máximo evento anual donde participan las Ligas seccionales y los clubes avalados por las mismas . Se efectúan en ambas ramas, masculina y femenina y en las categorías de minibaloncesto, pasarella, infantiles, junior o cadetes, juveniles y mayores.
- **Copa Profesional Masculina.** Se inició con la copa Semiprofesional en 1988. Es el máximo evento nacional organizado por la Federación. Allí participan los jugadores élite profesionales y aficionados nacionales y dos jugadores extranjeros por Club profesional. Hasta 1996, existían ocho clubes profesionales, a partir de 1997 se afiliaron a la Federación diez clubes .
- **Eventos Suramericanos.** Son los campeonatos suramericanos que



se efectúan anualmente con todos los seleccionados de América del Sur, en todas las categorías y en ambas ramas cada dos años intercaladamente. En la actualidad, además de los anteriores se realiza anualmente la Liga Sudamericana de Clubes campeones masculino y femenino, con partidos de ida y vuelta.

### **3 DIAGNOSTICO SOBRE EL PROCESO DE FICHAJE Y CONTROL DE JUGADORES EN LA FEDERACION COLOMBIANA DE BALONCESTO**

Para realizar el diagnóstico sobre el proceso a evaluar se siguieron los siguientes pasos: en primera instancia , se procedió a la recolección , revisión , codificación , tabulación y análisis de la información obtenida de los documentos objetos del trabajo es decir, las fichas deportivas de cada uno de los jugadores participantes en los diferentes campeonatos nacionales efectuados durante los años 1991, 1992, 1993 y 1994 y de las entrevistas semiestructuradas realizadas a una muestra de 20 dirigentes deportivos, más exactamente Presidentes de los Organismos Deportivos adscritos a la

Federación Colombiana de Baloncesto y en segunda instancia, se plantean unas conclusiones sobre el Diagnóstico del tema objeto de estudio, en las cuáles se basa el investigador para lanzar la propuesta final del modelo de proceso de mejoramiento de fichaje y control de jugadores.

### **3.1 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

Como se dejó explícito en la Introducción, la población corresponde a 2436 personas y la muestra a 2426 personas distribuidas así: en primer lugar, los 2.406 jugadores élite de Baloncesto participantes en los 40 campeonatos nacionales efectuados durante los años 1991, 1992, 1993 y 1994 cuyos registros pertenecen a los clubes aficionados y profesionales de las ligas seccionales departamentales y de la comisión especializada del baloncesto profesional y en segundo lugar, de una población de dirigentes deportivos del Baloncesto de 30 Presidentes de Organismos Deportivos distribuidos así: Un presidente de Federación, 21 presidentes de ligas seccionales (correspondientes a las Ligas que para 1995 estaban reconocidas por Coldeportes

Nacional y debidamente afiliadas a la Federación Nacional) y ocho Presidentes de Clubes Profesionales , se tomó una muestra de 20 dirigentes deportivos nacionales . (Ver cuadro 2 )

<b>Cuadro 2. POBLACION Y MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO</b>		
<b>ELEMENTOS</b>	<b>POBLACION</b>	<b>MUESTRA</b>
<b>DIRIGENTES *</b>		
<b>JUGADORES **</b>		
PRESIDENTE FEDERACION*	1	1
PRESIDENTES LIGAS*	21	12
PRESIDENTES CLUBES* PROFESIONALES	8	7
JUGADORES ELITE DE BALONCESTO**	2406	2406
TOTAL	2436	2426
PORCENTAJES	100%	93%

### **3.2 INSTRUMENTOS APLICADOS.**

Los procedimientos y los instrumentos utilizados para la recepción y recolección de la información pertenecen a la naturaleza cualitativa,

tales como entrevistas y revisión de archivos de los diferentes documentos pertenecientes a los clubes profesionales y ligas afiliadas a la Federación Colombiana de Baloncesto

Los datos han sido recogidos directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios y su valor radica en que permiten tener gran certeza con respecto a su veracidad.

En el estudio objeto de investigación, el investigador ha corroborado los datos que ha tomado, mediante testimonios orales de personas que han tenido contacto de primera mano con la fuente que proporciona los datos. Se han efectuado entrevistas orales, espontáneas, reuniones y asambleas donde se ha tocado el tema central con los dirigentes deportivos nacionales .

Es así como en esta investigación de campo , una parte de la información obtenida se la logrado mediante entrevistas semiestructuradas y testimonios verbales de las personas involucradas con este proceso.

### **3.3 ANALISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS**

A continuación se muestran las cifras y los datos obtenidos y se efectúa el análisis de la población objeto de estudio, es decir, tanto de las 2406 fichas deportivas individuales revisadas como de las 20 entrevistas efectuadas a los dirigentes deportivos nacionales.

3.3.1 Trabajo de Campo realizado con base en la información tomada de los archivos existentes en la Federación Colombiana de Baloncesto de 2406 Fichas Deportivas (ver modelo en el ANEXO A) de los jugadores aficionados y profesionales participantes en los campeonatos nacionales efectuados durante los años 1991, 1992 1993 y 1994.

3.3.1.1 De acuerdo a lo estipulado en el Anexo A, los datos a diligenciar en las fichas individuales deportivas, por parte de las ligas y los clubes participantes en los diferentes campeonatos nacionales son 30, los cuales para su análisis han sido asociados, en seis datos generales distribuidos como se muestra en el Cuadro 3.

<b>Cuadro 3. Descripción de los datos generales solicitados en las fichas deportivas individuales</b>	
<b>Descripción de los datos solicitados</b>	<b>NO. de datos</b>
Datos inherentes al campeonato	5
Datos personales	8
Club de Pertenencia	1
Participaciones eventos nacionales	1
Datos antropométricos y médicos	12
vistos buenos directores deportivos seccionales	3
Total datos solicitados	30

En primer lugar, los datos solicitados inherentes al campeonato son cinco : categoría, año, campeonato, liga y rama; en segundo lugar los datos personales solicitados son ocho: nombres, apellidos, fecha de nacimiento, lugar de nacimiento, dirección, teléfono, documento de identidad, fotografía; en tercer lugar se solicita indicar el club de pertenencia del jugador, es decir indicar cual club lo tiene fichado; en cuarto lugar se solicita indicar las participaciones nacionales e internacionales (año, evento, sede, puesto ocupado); en quinto lugar

se solicitan 13 datos antropométricos y médicos (peso, talla, gran estatura, envergadura, perímetros musculares de bíceps y cuádriceps, porcentajes grasos braquiales, abdominales y supraumbilical, frecuencia cardíaca, frecuencia respiratoria y presión arterial; y finalmente se solicitan tres vistos buenos o avales de las autoridades deportivas departamentales o seccionales donde se incluye el médico deportólogo, el director de coldeportes seccional y el Presidente de la Liga respectiva.

3.3.1.2 Los siguientes son los resultados de los datos generales diligenciados en las 2406 fichas deportivas revisadas.

<b>Cuadro 4. Datos generales diligenciados en las fichas deportivas individuales</b>				
<b>Descripción Datos</b>	<b>diligenciados No.</b>	<b>diligenciados %</b>	<b>no diligenciad No.</b>	<b>no diligencia %</b>
inherentes al campeonato	2.000	83	406	17
datos personales	2180	91	226	9
club de pertenencia *	500	21	1906	79
participaciones nacionales y extranj	1800	75	606	25
datos medicos y antropometric	750	31	1656	69
vistos buenos dir. coldeportes	1200	50	1206	50

\* Este dato posee una gran relevancia de acuerdo a lo estipulado en los artículos 32°-35° de la Ley 181 o Ley del deporte

"... los derechos deportivos son la facultad exclusiva que tienen los clubes sobre los jugadores..."



En total se revisaron 2406 fichas individuales de los deportistas élite, los cuales participaron en los campeonatos efectuados durante los años 1991, 1992, 1993 y 1994. El cuadro 4 muestra que los datos personales fueron diligenciados en un 91%, seguidos de un 83% de los datos inherentes al campeonato, un 75% de los datos requeridos en cuanto a participaciones nacionales y extranjeras fueron diligenciados y un 50% de las fichas individuales fueron diligenciadas con los datos y firmas correspondientes a los avales de los directivos o autoridades deportivos seccionales.

Se observa claramente como los datos antropométricos solicitados fueron diligenciados solamente en un 31% . De igual manera , se encuentra que el Club de pertenencia , un dato de gran relevancia en la Ley deportiva Colombiana, escasamente fue diligenciado por el 21% de los participantes, lo que indica que el 79% de los jugadores no pertenecen legalmente a club alguno.

### 3.3.1.3 Campeonatos Nacionales de Baloncesto efectuados desde 1991 a 1994 en ambas ramas (masculina y femenina)

<b>Cuadro 5. Campeonatos Nacionales en ambas ramas efectuados durante los años 1991, 1992, 1993 y 1994.</b>						
<b>Categoría</b>	<b>EDAD</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>Total</b>
Infantil	hasta 14	2	2	2	2	8
Junior	hasta 16	2	2	2	2	8
Juvenil	hasta 18	2	4*	2	2	10
Mayores	desde 18	2	2	2	2	8
Profesional	mayores	1	1	1	1	4
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>40</b>

\* En 1992 se efectuaron los juegos deportivos nacionales en categoría juvenil.

El cuadro 5 muestra que en total en el periodo analizado se efectuaron 40 campeonatos nacionales, que el mayor número de campeonatos realizado se efectuó en las categorías juveniles, seguido del infantil, junior y mayores. En todas las categorías y ramas se efectúa un campeonato nacional cada año, se exceptúa aquí el Baloncesto Profesional el cual solamente se efectúa en la rama masculina. Se observa que en el año 1992 se efectuaron cuatro campeonatos juveniles, dos de los cuales fueron los clasificatorios a los Juegos Nacionales efectuados el mismo año. El promedio de campeonatos por año fue de 10 eventos nacionales.

### 3.3.1.4 Los siguientes son los resultados de la participación de los jugadores registrados por las ligas en los campeonatos nacionales efectuados de 1991 a 1994.

Cuadro 6. Ligas y No. de Jugadores por rama participantes en los campeonatos nacionales efectuados de 1991 a 1994			
LIGAS	Nº. MUJERES	Nº. VARONES	Nº. JUGADORES
ANTIOQUIA	200	158	358
ARAUCA	35	0	35
ATLANTICO	20	30	50
BOLIVAR	30	40	70
BOYACA	58	29	87
CALDAS	50	28	78
CASANARE	24	0	24
CAUCA	60	38	98
CORDOBA	0	25	25
CUNDINAMARCA	74	41	115
CHOCO	0	48	48
GUAINIA	12	0	12
GUAVIARE	24	0	24
HUILA	0	36	36
GUAJIRA	20	0	20
MAGDALENA	25	33	58
META	39	21	60
NARIÑO	0	42	42
NORTE	35	34	69
QUINDIO	54	21	85
RISARALDA	12	23	35
SAN ANDRES	12	83	95
SANTAFE DE B.	158	137	295
SANTANDER	45	45	90
SUCRE	33	20	53
TOLIMA	85	35	120
VALLE	124	180	304
F.F.A.A.	0	30	300
TOTAL	1239	1167	2406

El cuadro 6 muestra que durante el período analizado participaron en los campeonatos nacionales realizados un total de 28 ligas seccionales , 1239 jugadores en la rama femenina y 1167 jugadores en la rama masculina, lo que corresponde a un 51% de participantes mujeres y a un 49% de participantes varones. Se destaca aquí la participación de las Ligas llamadas grandes en el Baloncesto como son la Liga de Antioquia con una participación de 358 jugadores, la Liga del Valle con una participación de 304 jugadores y la Liga de Baloncesto de Santafé de Bogotá con una participación de 295 jugadores. Estas tres ligas aportan el 40% de los jugadores del país.

3.3.1.5 Número de Clubes aficionados y profesionales registrados en los campeonatos nacionales efectuados durante los años 1991 a 1994 .

**Cuadro 7. Número de Clubes aficionados y profesionales registrados en los campeonatos nacionales efectuados durante los años 1991 a 1994 .**

LIGAS	clubes aficionados	clubes profesionales	total
ANTIOQUIA	24	1	25
ARAUCA	0	0	0
ATLANTICO	0	1	1
BOLIVAR	12	1	13
BOYACA	9	0	9
CALDAS	9	1	10
CASANARE	7	0	7
CAUCA	11	0	11
CORDOBA	7	0	7
CUNDINAMARCA	13	0	13
CHOCO	0	0	0
GUAINIA	11	0	11
GUAVIARE	5	0	5
HUILA	6	0	6
GUAJIRA	5	0	5
MAGDALENA	8	0	8
META	7	0	7
NARIÑO	18	0	18
NORTE	5	1	6
QUINDIO	10	0	10
RISARALDA	10	0	10
SAN ANDRES	10	1	11
SANTAFE DE B.	20	1	21
SANTANDER	9	1	10
SUCRE	6	0	6
TOLIMA	17	0	17
VALLE	26	1	27
F.F.A.A.	0	0	0
TOTAL	265	9	274

El cuadro 7 muestra que las 28 ligas participantes en los campeonatos nacionales efectuados en el período analizado han registrado 274 clubes , 9 de los cuales figuran como clubes profesionales y 265 como clubes aficionados. Las Ligas del Valle, Antioquia , Santafé de Bogotá y Nariño aportan el 36% de los clubes registrados durante los años 1991, 1992, 1993 y 1994.

Es importante resaltar que la liga de Baloncesto F.F.A.A. o Federación militar no registra ningún club debido a que la Ley Deportiva Colombiana la faculta para ello, sus jugadores se inscriben bajo su registro, pero inmediatamente terminan su servicio militar vuelven a su Club y liga de origen.

3.3.1.6 Número de jugadores aficionados y profesionales. El Cuadro No. 8 permite observar la distribución de los jugadores aficionados y profesionales. Se encuentra durante el período analizado que de los 2406 jugadores , 264 jugadores aparecen registrados como profesionales, es decir un 11% . De los 1167 jugadores registrados

registrados en la rama masculina el 23% de ellos son profesionales . La Liga de Baloncesto de Bogotá aporta 45 jugadores profesionales , seguida de la Liga de San Andrés la cual aporta 42 , en tercer lugar la liga de Antioquia aporta 41 y en cuarto lugar la Liga del Valle 28. Las ligas mencionadas anteriormente aportan el 67% de los jugadores profesionales colombianos. Se observa también que la Ligas donde existen clubes profesionales tales como Santander, Bolívar, Caldas y Atlántico, registran durante el período analizado 29,28,21 y 19 jugadores profesionales respectivamente.

Se encuentra el caso único del jugador Elkin Valencia, registrado como profesional por la Liga de Baloncesto del Choco, liga que no posee club profesional .

Todos los jugadores profesionales pertenecen a la rama masculina, no se registran jugadoras profesionales ya que nunca se han efectuado campeonatos profesionales femeninos en Colombia.

**Cuadro 8. Distribución numérica de los jugadores aficionados y profesionales participantes en los Campeonatos Nacionales efectuados de 1991 a 1994.**

LIGAS	Nº. JADIAS AFICIONADAS	Nº. VARONES PROFESIONALES	Nº. VARONES AFICIONADOS
ANTIOQUIA	200	41	317
ARAUCA	35	0	35
ATLANTICO	20	19	11
BOLIVAR	30	28	12
BOYACA	58	0	29
CALDAS	50	21	7
CASANARE	24	0	24
CAUCA	60	0	38
CORDOBA	0	0	25
CUNDINAMARCA	74	0	41
CHOCO	0	1	47
GUAINIA	12	0	0
GUAVIARE	24	0	0
HUILA	0	0	36
GUAJIRA	20	0	0
MAGDALENA	25	0	33
META	39	0	21
NARIÑO	0	0	42
NORTE	35	0	34
QUINDIO	54	0	21
RISARALDA	12	0	23
SAN ANDRES	12	42	41
SANTAFE DE B.	158	45	82
SANTANDER	45	29	16
SUCRE	33	0	20
TOLIMA	85	0	35
VALLE	124	38	142
F.F.A.A.	0	0	30
TOTAL	1239	264	903



### 3.3.1.7 Número de jugadores registrados en más de un organismo deportivo .

<b>Cuadro 9. Número de jugadores registrados en más de un organismo deportivo durante los campeonatos nacionales realizados de 1991 a 1994</b>		
<b>JUGADORES</b>	<b>FEMENINO</b>	<b>MASCULINO</b>
<b>AFICIONADOS</b>	11	31
<b>PROFESIONALES</b>	0	79
<b>TOTAL</b>	11	110

El Cuadro 9 muestra un total de 121 jugadores que fueron registrados, transferidos o prestados en más de una oportunidad por dos o más organismos deportivos.

De los 121 jugadores el 9% corresponden a la rama femenina y el 91% a la rama masculina. De los 110 jugadores varones que hicieron tránsito a otras ligas o clubes , el 71% son de carácter profesional y el 29% son aficionados con transferencias a clubes aficionados y también a clubes profesionales. De los 110 jugadores solamente 48 presentaron documentos de transferencias o préstamos, es decir el 56% de los jugadores transitaron de un organismo deportivo a otro sin que mediara documentación legal.

3.31.8 Reclamaciones o litigios de jugadores presentados durante los campeonatos nacionales efectuados de 1991 a 1994.

Cuadro 10. Reclamaciones y/ o litigios de jugadores presentados durante los campeonatos nacionales efectuados de 1991 a 1994	
ORGANISMO RECLAMANTE	CANTIDAD DE JUGADORES
LIGA DE NARIÑO	4*
LIGA DEL CHOCO	5
LIGA DEL META	4*
CLUB PROF. LOS SABIOS	15
CLUB PROF. THE WARRIORS	25
CLUB PROF. DE BOGOTA	4
CLUB PROF. DEPORTEC	5
CLUB LOS PAISAS	1
LIGA DEL VALLE	5
LIGA DE ANTIOQUIA	3
LIGA DE BOGOTA	7
LIGA DE CUNDINAMARCA	5*
TOTAL	83

\* Jugadores aficionados

El Cuadro 10 muestra que en total en el período analizado se presentaron 83 reclamaciones o litigios por jugadores efectuados por las ligas y los clubes profesionales. El Club profesional The Warriors perteneciente a la Liga de San Andrés presentó el mayor número de reclamaciones, 25, seguido del club profesional Los Sabios perteneciente a la Liga de Caldas con 15 reclamaciones. Ambos Clubes reclaman la pertenencia de los mismos jugadores. En total siete ligas reclaman jugadores y cinco clubes profesionales litigan por la pertenencia de los jugadores. Los litigios por los jugadores aficionados suman 13 y por los jugadores profesionales 70, lo que indica que el 84% de los jugadores en litigio pertenecen a la rama profesional y solamente un 16% son aficionados que son reclamados por las Ligas.

3.3.2 Resultados entrevistas efectuadas a los dirigentes deportivos. Vease formato en el ANEXO B. De acuerdo a lo estipulado en el numeral 3.1, se entrevistaron en total a 20 dirigentes deportivos: el Presidente de la Federación Colombiana de Baloncesto, siete directivos de los clubes profesionales y 12 dirigentes de las Ligas.

### 3.3.2.1. Existe un proceso de fichaje y control de jugadores en la Federación?

**Cuadro 11. Respuestas a la Pregunta ¿ Existe un proceso de fichaje y control de jugadores en la Federación ?**

RESPUESTA	NO. DE RESPUESTAS	% DE RESPUESTAS
SI	10	50
NO	0	0
NO SABE	10	50
TOTAL	20	100

El cuadro 11, muestra como el 50% de los dirigentes deportivos no conocen de la existencia de un proceso de fichaje y control de jugadores en la Federación Colombiana de Baloncesto y el otro 50% de los dirigentes donde se incluye el Presidente de la Federación dicen que si existe pero que no es exactamente el mejor.

3.3.2.2 Su organismo deportivo de origen , ha tenido en alguna oportunidad inconvenientes en los campeonatos nacionales por la errónea inscripción de jugadores ?

**Cuadro 12 Respuestas a la pregunta ¿Su organismo deportivo ha tenido inconvenientes en los campeonatos nacionales por la errónea inscripción de jugadores?**

RESPUESTA	NO. DE RESPUESTAS	% DE RESPUESTAS
SI	16	80
NO	3	15
NO SABE	1	5
TOTAL	20	100

En el cuadro 12 se observa que el 80% de los dirigentes han expresado que efectivamente han tenido inconvenientes , principalmente en los congresos técnicos previos a la iniciación de los campeonatos , con la inscripción de jugadores que no han cumplido con los trámites legales. Esto ha hecho, que los jugadores en litigio no puedan jugar sus primeros partidos de campeonato hasta tanto no se establezca si sus documentos están o no en regla. Dentro de este

80% se encuentran los siete directivos de Clubes Profesionales entrevistados. El 15% de los dirigentes deportivos entrevistados no ha tenido ningún inconveniente. El 5% que corresponde al Presidente de la Federación no contesta esta pregunta.

### 3.3.2.3 Conoce la legislación deportiva colombiana con respecto al fichaje y registro de jugadores profesionales y jugadores aficionados?

**Cuadro 13. Respuestas a la pregunta ¿ Conoce la legislación deportiva colombiana con respecto al fichaje y control de jugadores ?**

RESPUESTA	NO. DE RESPUESTAS	% DE RESPUESTAS
SI	14	70
NO	6	30
NO SABE	0	0
TOTAL	20	100

En el cuadro 13 se puede observar que el 70% de los dirigentes deportivos afirman conocer la legislación deportiva colombiana, se incluyen aquí todos los dirigentes de los clubes profesionales ; sólo un 30% indica que no lo tiene claro ya que tienen dudas sobre la

diferenciación entre el fichaje y control de jugadores aficionados y profesionales .

3.3.2.4 Sabía Usted que ninguna persona natural o jurídica, exceptuando los Clubes, pueden tener derecho sobre la pertenencia de los jugadores?

**Cuadro 14. Respuestas a la pregunta ¿ Sabía Usted que ninguna persona natural o jurídica a excepción de los Clubes, pueden tener derechos deportivos sobre los jugadores?**

RESPUESTA	NO. DE RESPUESTAS	% DE RESPUESTAS
SI	10	50
NO	10	50
NO SABE	0	0
TOTAL	20	100

En el cuadro 14 se muestra que el 50% de los directivos deportivos afirma que sí conoce la norma donde se indica que sólo los clubes tienen derechos sobre los deportistas, el otro 50% de los directivos indica que esa norma no la conocen o no la tienen clara.

### 3.3.2.5 Qué tiempo se toma la Federación para contestar las reclamaciones sobre la pertenencia de los jugadores

**Cuadro 15. Tiempo de respuesta tomado por la Federación a las reclamaciones sobre pertenencia de los jugadores**

RESPUESTA	NO. DE RESPUESTAS	% DE RESPUESTAS
UN DIA	0	0
UNA SEMANA	12	60
UN MES	7	35
MAS TIEMPO	1	5
TOTAL	20	100

El cuadro 15 indica como el 60% de los dirigentes deportivos, en primera instancia opina que la Federación se toma una semana para contestar las reclamaciones sobre la pertenencia de los jugadores, en segunda instancia el 35% de los directivos indican que la Federación se toma de dos días a un mes, el 5% afirma que la Federación se toma más de un mes y ninguno de los dirigentes afirma que la Federación se toma un día o menos en clarificar el litigio sobre la pertenencia de un jugador a uno u otro organismo deportivo.



**3.3.2.6    Cómo cree Usted que es el proceso que la Federación está utilizando para el fichaje y control de jugadores?**

El 5% de los directivos entrevistados , es decir el Presidente de la Federación no contestó esta pregunta y el 95% de los dirigentes deportivos , contestaron lo siguiente:

- Es un proceso lento, no es claro, la Federación se demora mucho tiempo en establecer la pertenencia de los jugadores.
- Ningún organismo deportivo sabe a ciencia cierta cuáles y cuántos jugadores pertenecen a su registro.
- Las ligas grandes y los Clubes profesionales se llevan o inscriben en sus registros a los jugadores de otras seccionales y no hay argumentos legales para reclamar la pertenencia de los jugadores.
- No se sabe exactamente si los jugadores han actuado con una liga u otra, ya que no existe un registro general ni en la Federación ni en las Ligas seccionales.
- Debido a la rotación y la falta de continuidad de los dirigentes de los organismos deportivos tales como las ligas y los clubes profesionales se dificulta el control de los jugadores y esto se presta para el desorden.

### 3.3.2.7 Sería importante que la Federación estableciera un proceso mejorado para controlar adecuadamente el fichaje de los jugadores?

**Cuadro 16. Respuesta a la pregunta ¿Sería importante que la Federación estableciera un proceso mejorado para controlar adecuadamente el fichaje de los jugadores?**

RESPUESTA	NO. DE RESPUESTAS	% DE RESPUESTAS
SI	20	100
NO	0	0
NO SABE	0	0
TOTAL	20	100

En el cuadro 16, todos los dirigentes deportivos, sin excepción, es decir en un 100%, expresaron su respuesta positiva sobre la expectativa de la creación por parte de la Federación de un proceso mejorado y ágil de fichaje y control de jugadores. Así mismo, expresaron que es la Federación, como ente rector del Baloncesto Colombiano quien debe liderar este proceso.

### **3.4 CONCLUSIONES AL DIAGNOSTICO SOBRE EL PROCESO DE FICHAJE Y CONTROL DE JUGADORES EN LA FEDERACION COLOMBIANA DE BALONCESTO**

De 1991 a 1994, 28 Ligas Departamentales participaron en los 40 campeonatos nacionales efectuados en las categorías infantiles, junior, juveniles, mayores y profesionales. 2.406 deportistas se hicieron presentes, entre ellos 1239 damas y 1167 varones. Las ligas registraron ante la Federación 274 clubes, nueve de los cuales son profesionales.

En 1906 de las fichas deportivas analizadas de la población de jugadores élite estudiada, los mencionados jugadores no aparecen registrados en ningún club, es decir, el 79% de los jugadores no tienen club definido de pertenencia, lo cual es extremadamente grave ya que todos los jugadores deben pertenecer, según la Ley deportiva colombiana, obligatoriamente a un Club, si el jugador no aparece

registrado por las Ligas como perteneciente a un club, el mencionado jugador puede participar con el seleccionado que a bien le plazca ya que no hay argumentos legales para detenerlo.

Se presentaron 83 reclamaciones o litigios por la pertenencia de jugadores, de los cuales 70 jugadores en litigio, es decir, el 84% son profesionales .

De un total de 110 jugadores que han sido registrados por dos o más organismos deportivos, el 71% son de carácter profesional. Un 56% de los jugadores transitaron de una organismo deportivo a otro sin que mediara documentación legal alguna.

Con respecto a las entrevistas efectuadas a los dirigentes deportivos, fácilmente se deduce el inconformismo existente con el Organismo Nacional por la falta de controles con los jugadores. El respaldo de la Federación no es lo suficientemente claro, aunque siempre acuden a ella para dirimir cualquier litigio.

Los 95% de los dirigentes de los organismos deportivos se muestran insatisfechos, ya que no encuentran en la Federación respuestas inmediatas y ágiles a los requerimientos con respecto a la pertenencia de los jugadores, para ellos una consulta de este tipo puede durar desde una semana hasta un mes .

Durante los años 1993 y 1994, los movimientos de los jugadores profesionales de un club a otro club, se efectuaron, aduciendo pactos de caballeros entre los dirigentes deportivos, o derechos ganados sobre los jugadores, lo cual casi ocasionó la suspensión de la copa profesional colombiana del año 1994.

A finales de 1995, los problemas están en su apogeo, ya que los ocho clubes profesionales existentes para esta época , reclaman para sí los jugadores de categorías inferiores argumentando que no tienen registro con ningún otro club.

Durante el período estudiado, el 80% de dirigentes deportivos no estuvo exento de hacer reclamaciones por litigios de jugadores.

No se sabe exactamente a que club pertenecen los jugadores, se conoce sí con cual Liga Departamental han sido registrados, y es de este punto de partida en donde la Federación se apoya para dirimir los litigios que se presentan.

No existe un registro general de jugadores ni en la Federación ni en las Ligas seccionales. Los controles que se llevan son casi manuales.

No hay establecido un ordenamiento o proceso que permita determinar oportuna y ágilmente la pertenencia de los jugadores.

Los organismos deportivos adscritos a la Federación, como son las Ligas seccionales y los clubes profesionales, a través de sus dirigentes, manifiestan su hondo interés y necesidad porque ésta inicie un proceso de mejoramiento en lo que hace referencia al fichaje y control de jugadores.

La Federación, como organismo rector y máxima autoridad del Baloncesto colombiano , posee los mecanismos legales y administrativos para efectuar el mejoramiento de este proceso crítico de fichaje y control de jugadores.

Con la creación del Baloncesto profesional organizado, es la Federación , según la opinión de los dirigentes deportivos nacionales, el ente que debe liderar, normatizar e implantar a la mayor brevedad este proceso y hacerlo extensivo a los demás organismos adscritos a la misma.

#### **4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE FICHAJE Y CONTROL DE JUGADORES EN LA FEDERACION COLOMBIANA DE BALONCESTO**

La siguiente es la propuesta de mejoramiento del proceso de fichaje y control de jugadores en la Federación Colombiana de Baloncesto, creada con base en todos los aspectos mencionados en los capítulos 1, 2 y 3 de este trabajo de investigación.

Antes de proceder a presentar el diagrama de flujo del mejoramiento del fichaje y control de jugadores en la Federación Colombiana de Baloncesto y de proceder a la explicación detallada de las diferentes



actividades , se presenta un diccionario de datos del diagrama de flujo acorde con los términos jurídicos, administrativos y reglamentarios de la Ley deportiva colombiana y de la Federación Colombiana de Baloncesto. Este diccionario de datos ha de permitir un mejor entendimiento del diagrama de flujo propuesto.

#### **4.1. DICCIONARIO DE DATOS PARA EL DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO DEL FICHAJE Y CONTROL DE JUGADORES NACIONALES.**

- Doc. 1: Documento 1. Inscripciones de las Ligas y-o Clubes profesionales a los campeonatos nacionales oficiales de las diferentes categorías y ramas durante los años 1991 a 1994.
- Doc. 2 : Documento 2 . Fichas individuales de deportista participantes en campeonato nacionales oficiales de las diferentes categorías, durante los años 1991 a 1994.

- Doc. 3: Documento 3. Cartas de transferencias o préstamos de jugadores durante los años 1991 a 1994.
- Doc.4: Documento 4. Certificaciones que deben ser solicitadas y expedidas por los Coldeportes Seccionales donde informan sobre los clubes que están debidamente reconocidos y afiliados a las ligas departamentales.
- Doc.5: Documento 5. Formatos diligenciados por las Ligas donde informan sobre su constitución, la conformación de sus diferentes órganos , así como el listado de los clubes afiliados debidamente reconocidos por los Coldeportes seccionales.
- Categorías: Infantil, Junior, Juvenil y Mayores.
- Ramas : Femenina y Masculina
- Códigos: Número único nacional para ser asignado a cada uno de los jugadores del país, a cada una de las ligas y a cada uno de los

clubes afiliados a la mismas.

- Club ficticio: Un club inexistente que se asigna a cada una de las ligas seccionales con el objeto de ubicar allí a los jugadores que no están registrados bajo el nombre de ningún club reconocido, o que se encuentran registrado en clubes desafiliados . Con este procedimiento se protege a las ligas para que sus jugadores no sean reclamados por otras o por los clubes profesionales . A cada Liga se le asigna un Club ficticio, de acuerdo a como se estipula en el Cuadro 17.

#### **4.2 DIAGRAMA DE FLUJO. PROCESO DE MEJORAMIENTO DE FICHAJE Y CONTROL DE JUGADORES DEL BALONCESTO COLOMBIANO**

El siguiente es el Diagrama de Flujo diseñado para el mejoramiento del fichaje y control de jugadores en la Federación Colombiana de Baloncesto y representa gráficamente las actividades que conforman

el proceso . Se utilizan símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso. Ver Figura 4

### **4.3 EXPLICACIONES DE LAS ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA DE FLUJO:**

4.3.1 Inicio: Con base en la decisión que adopte la Presidencia de la Federación , se inicia el proceso.

4.3.2 Ubicar Documentos 1,2,3,4, y 5. Los documentos 1,2,y 3, se ubican en el archivo de la Federación. El documento 4, la relación de clubes con reconocimiento deportivo vigente se solicita a las seccionales de Coldeportes Departamentales . El documento 5, los datos generales de las ligas, indicando régimen , personería jurídica, nombres de los miembros de la misma, conformación de los diferentes

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE MEJORAMIENTO DE FICHAJE Y CONTROL DE JUGADORES

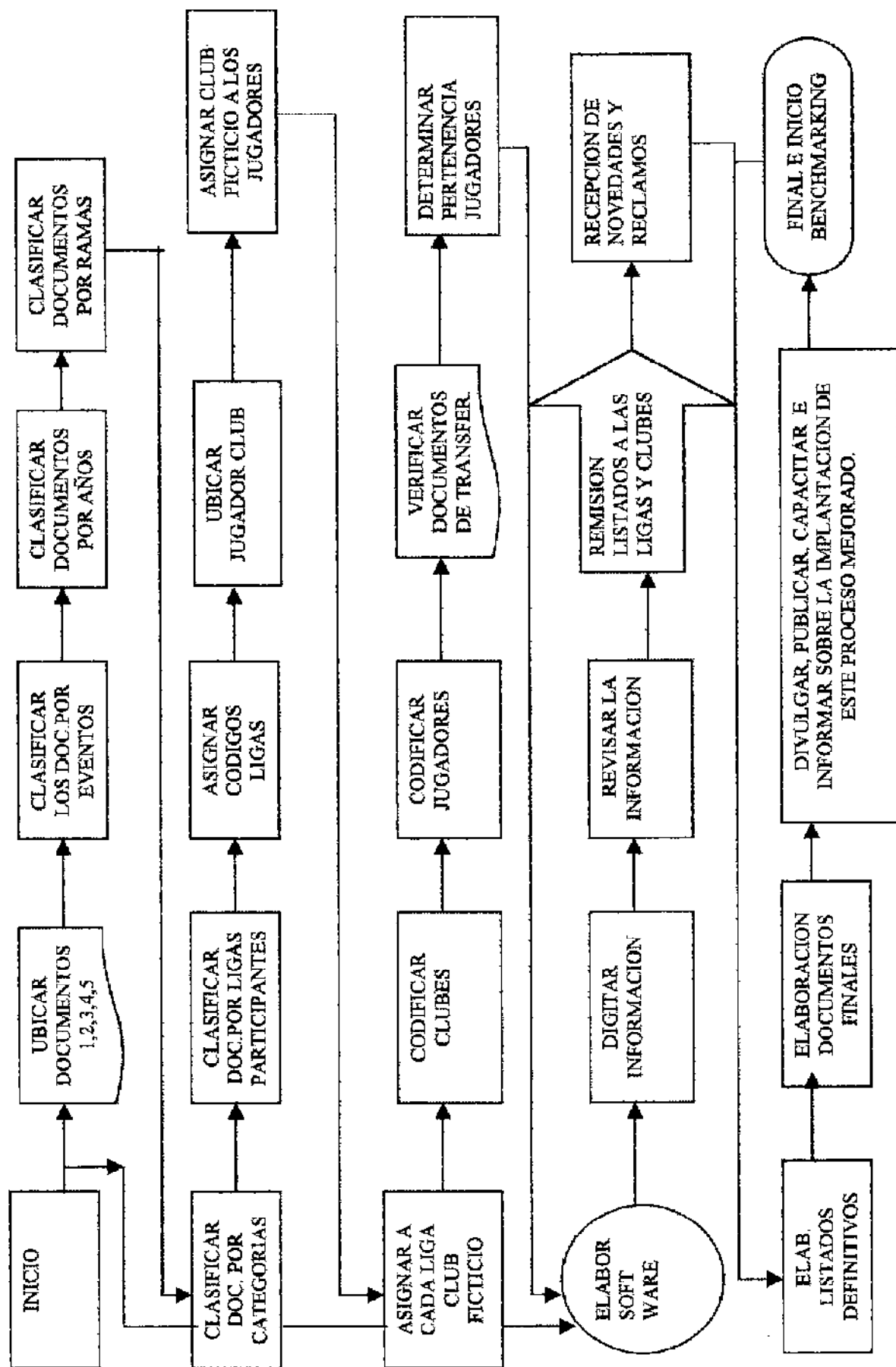


FIGURA NO. 4

órganos de la misma se solicitan a las Ligas afiliadas a la Federación y que posean reconocimiento deportivo vigente.

4.3.3 Clasificar los documentos por eventos. Los documentos 1,2 y 3 se clasifican por eventos, es decir por cronología de los campeonatos nacionales efectuados durante los años 1991, 1992, 1993 y 1994.

4.3.4 Clasificar los documentos por años: Diferenciar los documentos 1,2, y 3 por cada uno de los años investigados.

4.3.5 Clasificar los documentos 1,2, y 3 por ramas: Distribuirlos por sexos, femenino y masculino.

4.3.6 Clasificarlos los documentos 1, 2 y 3 por categorías: Ubicarlos por categorías infantiles, junior o cadetes, juveniles y mayores durante los cuatro años investigados.

**4.3.7 Clasificar los documentos por Ligas participantes. Separarlos por Ligas.**

**4.3.8 Asignar Códigos a cada una de las Ligas. Se asigna un código único nacional para cada una de las ligas, se incluye aquí también a las ligas no afiliadas, como previsión que al futuro se afilien . Es decir se asigna un código por cada Departamento Colombiano y uno a la Federación Deportiva Militar. En total se asignan códigos a 34 Ligas De Baloncesto. Ver Cuadro 17.**

**4.3.9 Verificar Clubes de origen de los jugadores . Revisar si en las planillas individuales y colectivas presentadas por las ligas , los jugadores han sido inscritos como pertenecientes a algún club.**

**4.3.10 Asignar Club ficticio a los jugadores: En el caso que en la anterior actividad el jugador no posea club o no lo hayan registrado en alguno, se le asigna un Club ficticio de la misma liga por la cual ha sido inscrito.**

**4.3.11 Asignar a cada liga un club ficticio.** Se asigna a cada liga seccional el nombre de un club ficticio, es decir un club inexistente, sólo para efectos de proteger la pertenencia de los jugadores a la seccional ya que todos los jugadores deben pertenecer de acuerdo a la Ley deportiva colombiana un Club. Ver Cuadro 17

**4.1.12.Codificar Clubes:** Con base en la información obtenida a través de las Ligas y de los Coldeportes seccionales, es decir teniendo en cuenta los documentos 4 y 5, luego de cotejados con los existentes en la Federación , se asigna entonces a cada Club perteneciente a las Ligas un número único nacional con el cual se identificará ante la Federación.



**Cuadro 17. CODIFICACION LIGAS Y CLUBES FICTICIOS**

**Proceso de mejoramiento de fichaje y control de jugadores**

**FEDERACION COLOMBIANA DE BALONCESTO**

**CODIFICACION LIGAS Y CLUBES FICTICIOS**

<b>LIGA</b>		<b>CLUB FICTICIO</b>	
01	AMAZONAS	0113	LETICIA
02	ANTIOQUIA	0114	MEDELLIN
03	ARAUCA	0115	ARAUCA
04	ATLANTICO	0116	BARRANQUILLA
05	BOLIVAR	0117	CARTAGENA
06	BOYACA	0118	TUNJA
07	CALDAS	0119	MANIZALES
08	CAQUETA	0120	FLORENCIA
09	CASANARE	0121	YOPAL
10	CAUCA	0122	POPAYAN
11	CESAR	0123	VALLEDUPAR
12	CORDOBA	0124	MONTERIA
13	CUNDINAMARCA	0125	UNE
14	CHOCO	0126	QUIBDO
15	GUAINIA	0127	INIRIDA
16	GUAVIARE	0128	SAN JOSE
17	HUILA	0129	NEIVA
18	GUAJIRA	0130	RIOHACHA
19	MAGDALENA	0131	SANTA MARTA
20	META	0132	VILLAVICENCIO
21	NARIÑO	0133	PASTO
22	NORTE	0134	CUCUTA
23	PUTUMAYO	0134	PUERTO ASIS
24	QUINDIO	0135	ARMENIA
25	RISARALDA	0136	PEREIRA
26	SAN ANDRES Y PROV.	0137	SANTA CATALINA
27	SANTAFE DE BOGOTA	0138	CAMPIN
28	SANTANDER	0139	BUCARAMANGA
29	SUCRE	0141	SINCELEJO
30	TOLIMA	0142	IBAGUE
31	VALLE	0143	CALI
32	VAUPES	0144	MITU
33	VICHADA	0145	PTO.CARREÑO
34	FUERZAS ARMADAS.		

**4.3.13 Codificar Jugadores:** Se le asigna a cada jugador un número único nacional. Este número de identificación o código será su carné definitivo durante toda su vida deportiva en el Baloncesto. Esta actividad es particularmente dispendiosa, ya que los jugadores bien han podido participar en varias categorías durante un mismo año o pasar de una a otra categoría cada año.

**4.3.14 Verificar documentos de transferencia:** Revisar toda la documentación encontrada con respecto a transferencias de jugadores interligas e interclubes, cartas de libertad e inclusive permisos. Luego de la revisión, se verifica que estos documentos cumplan con los requisitos legales y estatutarios establecidos por la Federación.

**4.3.15 Determinar Pertenencia de los Jugadores:** Con base en la anterior actividad y acudiendo básicamente a los lineamientos legales establecidos por la Ley Deportiva Colombiana, por los Estatutos y el

Manual de normas reglamentarias de la Federación Colombiana de Baloncesto, se procede a asignar la pertenencia de los jugadores a los clubes y ligas seccionales.

4.3.16 Elaboración del Software: Desde el inicio del proceso se empieza la elaboración del Software bajo los lineamientos ya establecidos por el investigador y aprobados por la Presidencia de la Federación. Un Software único y muy completo donde se incluye información de la Ligas, Clubes profesionales, clubes aficionados, entrenadores y jugadores, De estos últimos se incluyó sus participaciones en cada uno de los eventos nacionales , internacionales y sanciones.

4.3.17 Digitar información. Con base en todos los documentos analizados y clasificados se procede a introducir la compleja información.

4.3.18 Revisar Información digitada. Uno por uno fue revisado cada

registro de liga, de club, de jugadores y de eventos.

4.3.19 Remisión de listados a las Ligas y Clubes. Luego de lo anterior se procede a enviar a cada uno de los organismos deportivos los listados para que sean revisados y envíen sus comentarios a la Federación .

4.3.20 Recepción de novedades y reclamos. Se da un mes de tiempo para que los organismos deportivos , las ligas y los clubes profesionales soliciten las aclaraciones con respecto al fichaje de los jugadores.

4.3.21 Elaboración de listados definitivos: Luego de la actividad anterior se elaboraron los listados definitivos .

4.3. 22 Elaboración de documentos finales. se envían misivas a las Ligas seccionales, a la Comisión especializada del Baloncesto Profesional y a los Clubes profesionales, donde se les anexan los listados definitivos y se les solicitaba enviar a la mayor brevedad los

clubes reales de pertenencia de los jugadores que se encuentran registrados en los clubes ficticios.

4.3.24 Divulgar, publicar, capacitar e informar sobre la implantación de este proceso mejorado. Su objetivo informar a todo los miembros de la Federación sobre los lineamientos de este importante proceso. En todos los congresos técnicos de los campeonatos nacionales se hacen charlas informativas, se adecuan las planillas de inscripción colectivas e individuales a los nuevos requerimientos, se publica a través de diferentes medios informativos entre ellos la revista especializada de la Federación lo relacionado con la sistematización del proceso.

4.3.25 Final del proceso diseñado e inicio del Benchmarking

## **5 CONCLUSIONES**

El mejoramiento de los procesos de la empresa es un enfoque orientado a la prevención para manejar la empresa o institución. La solución de los problemas hace que las cosas funcionen mejor, pero no generan un cambio cultural a largo plazo, para lograrlo, deben cambiarse los procesos que permiten en primera instancia la ocurrencia de errores.

El mejoramiento de los procesos de la empresa, es una metodología sistemática, , se ha desarrollado con el fin de ayudar a la organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos.

En un organismo deportivo nacional, como empresa de servicios , el mejoramiento se relaciona con la labor de incrementar la efectividad y la eficacia de los procesos de la empresa que suministran productos a los clientes internos y a los clientes externos.

Con la comercialización del deporte, el Baloncesto en este caso, la venta del mismo a un grupo económico fuerte del país, como es el grupo Santodomingo, la creación del Baloncesto Profesional y el movimiento de grandes sumas de dinero, los cambios se dieron a pasos agigantados; de un momento a otro, empezó el mercadeo de jugadores, las transferencias , los préstamos, los litigios de los mismos, las demandas y el ente rector del Baloncesto en Colombia, tuvo que, necesariamente , buscar la manera de solucionar y prevenir esta situación y acomodarse al cambio.

Es así como por un enfoque de selección gerencial se detectó un proceso crítico en el organismo deportivo nacional, un proceso grande

en oportunidad de mejoramiento, en este caso, el proceso tema de estudio ; Fichaje y control de jugadores .

Los Problemas y quejas de las Ligas seccionales, de los Clubes aficionados y profesionales , los procesos de alto costo , los procesos de ciclo prolongados y casi siempre inoportunos, la posibilidad de utilizar métodos diferentes y utilizar tecnologías apropiadas que permitieran establecer la pertenencia de los jugadores obligaron a la Federación Colombiana de Baloncesto a buscar alternativas prontas de solución .

El diagrama de flujo elaborado representa gráficamente las actividades que conforman la propuesta del proceso de mejoramiento de fichaje y control de jugadores.

El diagrama de flujo diseñado es una herramienta clave para comprender el proceso y constituye un instrumento efectivo para analizar el impacto de los cambios propuestos.



El diagrama de flujo diseñado ha documentado el proceso y nos permite identificar áreas de mejoramiento, ha sido analizado de tal manera que ha permitido centrarse en las diferentes oportunidades de cambio, no sólo de ahora, sino del futuro.

Finalmente, luego de ser aprobada por la Federación, la propuesta de mejoramiento del fichaje y control de jugadores presentada por el investigador esta fue implantada, lo cual permitió al ente rector del Baloncesto colombiano lo siguiente:

- Predecir y controlar los cambios;
- Suministra los medios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas;
- apoyar a la organización y a sus organismos afiliados para manejar de manera efectiva sus relaciones interinstitucionales a nivel nacional e internacional;
- Prevenir posibles graves errores a nivel local, nacional e internacional;

- Ofrecer una visión sistemática de las actividades de la organización;
- Dar una visión de la manera como ocurren los errores y la manera de corregirlos;
- Suministrar un método para preparar la organización a fin de cumplir con desafíos futuros.
- Crear un ambiente de credibilidad y entendimiento con sus clientes más importantes como son: Las ligas seccionales, los clubes profesionales , los jugadores y la empresa privada.

La ejecución de las actividades establecidas en el diagrama de flujo, es decir su implantación, ha colocado a la Federación Colombiana de Baloncesto a la vanguardia en el Fichaje y control de jugadores ante los Organismos Deportivos Internacionales, como es la Confederación Sudamericana de Baloncesto, la Confederación Panamericana e inclusive la Federación Internacional de Baloncesto Asociado, F.I.B.A., el máximo ente mundial del Baloncesto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CONFEDERACION SUDAMERICANA DE BALONCESTO. Reglamento. Lima. 1996.

FEDERACION COLOMBIANA DE BALONCESTO. Estatutos de la Federación Colombiana de Baloncesto. Bogotá. 1996

-----, Régimen del jugador de Baloncesto. Bogotá, 1996

-----, Manual de Normas Reglamentarias de la Federación Colombiana de Baloncesto. Bogotá, 1990

-----, Reglamento Comisión Especializada del Baloncesto Profesional Bogotá, 1996.

FEDERACION INTERNACIONAL DE BALONCESTO . F.I.B.A. General Bye -  
Laws. International Basketball Federation F.I.B.A., 1994.

HARRINGTON, H. James; Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá:  
McGraw Hill Interamericana, 1993.

MENDEZ , Carlos, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias,  
Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. , Santafé de Bogotá, 1988.

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. INSTITUTO NACIONAL  
DE LA JUVENTUD Y EL DEPORTE. SANTAFE DE BOGOTA. Ley del deporte o  
Ley 181. Santafé de Bogotá: INSTITUTO NACIONAL DE LA JUVENTUD Y EL  
DEPORTE, 1995.

-----, Decretos Reglamentarios 1227,1228,1229,1230 y 1231

-----, Decreto No. 0776 del 29 de abril de 1996.. Normas para el  
funcionamiento de los Clubes Deportivos Profesionales.

-----, Ley 49 del 4 de Marzo de 1993. Régimen Disciplinario en el deporte.

MICHAEL, Beer y otros. La renovación de las empresas a través del camino  
crítico. Mc Graw Hill Interamericana de España, Madrid, 1992

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Vigésima reimpresión. México:  
Compañía Editorial Continental, 1995.

CURTIS, Mark. Planeación de Procesos, Editoria Limusa S.A., México D.F. 1996.

STEBBING, Lionel. Aseguramiento de la Calidad. Primera reimpresión. México:  
Compañía editorial Continental, 1994.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proceso de la investigación científica. Tercera  
Edición. México. Grupo Noriega Editores, 1996

## **ANEXO A**

**FORMATO DE FICHA DEPORTIVA DE JUGADORES  
PARTICIPANTES EN LOS CAMPEONATOS NACIONALES  
REALIZADOS DE 1991 A 1994 .**

**FEDERACION COLOMBIANA DE BALONCESTO  
FICHA INDIVIDUAL DE DEPORTISTA**

fotografía

CATEGORIA \_\_\_\_\_

CAMPEONATO \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

LIGA \_\_\_\_\_ RAMA \_\_\_\_\_

**DATOS GENERALES**

NOMBRES \_\_\_\_\_ APELLIDOS \_\_\_\_\_

FECHA DE NAC. \_\_\_\_\_ LUGAR DE NAC. \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_

DOCUMENTO DE IDENTIDAD \_\_\_\_\_

CLUB DE PERTENENCIA \_\_\_\_\_

**PARTICIPACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES**

AÑO	EVENTO	SEDE	PUESTO

**FEDERACION COLOMBIANA DE BALONCESTO**  
**FICHA INDIVIDUAL DE DEPORTISTA**

**DATOS ANTROPOMETRICOS**

PESO \_\_\_\_\_ TALLA \_\_\_\_\_

GRAN ESTATURA \_\_\_\_\_ ENVERGADURA \_\_\_\_\_

**PERIMETROS MUSCULARES:**

BICEPS BRAQUIAL \_\_\_\_\_ CUADRICEPS \_\_\_\_\_

**PORCENTAJES GRASOS**

BRAQUIAL \_\_\_\_\_ ABDOMINAL \_\_\_\_\_

SUPRA UMBILICAL \_\_\_\_\_

FRECUENCIA CARDIACA \_\_\_\_\_ FRECUENCIA RESPIRATORIA \_\_\_\_\_

PRESION ARTERIAL \_\_\_\_\_

**VISTOS BUENOS DE AUTORIDADES DEPORTIVAS SECCIONALES**

MEDICO COLDEPORTES SECCIONAL

DIRECTOR COLDEPORTES

PRESIDENTE DE LIGA



**ANEXO B**

**FEDERACION COLOMBIANA DE BALONCESTO**

**FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGENTES DEPORTIVOS**

**Objetivo: Detectar como perciben y que conocen los dirigentes deportivos nacionales del Baloncesto sobre el PROCESO DE FICHAJE Y CONTROL DE JUGADORES existente en la Federación.**

- Existe un proceso de fichaje y control de jugadores en la Federación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ NO SABE \_\_\_\_\_

- Su organismo deportivo de origen , ha tenido en alguna oportunidad inconvenientes en los eventos por errónea inscripción de jugadores ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ NO SABE \_\_\_\_\_

- Conoce la legislación deportiva colombiana con respecto al fichaje y registro de jugadores profesionales y jugadores aficionados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ NO SABE \_\_\_\_\_

- Sabía Usted que ninguna persona natural o jurídica, exceptuando los Clubes, pueden tener derecho sobre la pertenencia de los jugadores.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ NO SABE \_\_\_\_\_

- Qué tiempo se toma la Federación para contestar las reclamaciones sobre la pertenencia de los jugadores?

UN DIA                  UNA SEMANA                  UN MES                  MAS TIEMPO

- Cómo cree Usted que es el proceso que la Federación está utilizando para el fichaje y control de jugadores?

---



---



---



---

- Sería importante que la Federación estableciera un proceso para controlar adecuadamente el fichaje de los jugadores?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_